

إدارة الموارد البشرية

تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري

د. عادل مبروك محمد

تقييم اتجاهات الإدارة العليا

نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية

في ضوء مفهوم رأس المال البشري

دكتور

عادل مبروك محمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

دكتور

صبري شحاتة السيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

فرع الخرطوم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

(هـود ٨٨)

﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾

(النمل ١٩)



والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ

وبعد

أحمد الله سبحانه وتعالى على عونه لي بأن أتممت هـذه الأبحاث بفضله تعالى، بهذا المنهج العلمي الذي أزعـم أنـه ذلك المنهج الذي استقرت عليه الأعراف والقواعد العلميـة، كما أزعم أنني بذلت قصارى جهدي خلال العشـر سـنوات الأخيرة من حياتي العلمية لإتمام هذه الأبحاث بقصد المعرفة أولاً، ثم بقصد الترقية ثانيا، ويعلم الله سبحانه وتعالى ذلـك، كما أدعي أنني اجتهدت فإن أصبت فلي أجـران كمـا قـال رسول الله صلى الله عليه وسلم، وإن أخطأت فالحمد لله على المحاولة... وتجميع الأبحاث بهذه الصورة يفيـد البـاحثين بالمعرفة، ويساعد على تجميع سبل المعرفة بقصد التوصـل إلى الأفضل دائما...

وقد كان سبق الفضل لتجميع الأبحاث المنشورة والمحكمـة باللغة العربية راجعا إلى الأخ والصديق الأستاذ الدكتور/ خيري الجزيري، والذي شجعني على المضي قدما في هذا المجال.

وما أود الإشارة إليه أن كل هذه الأبحاث ما هي إلا مجهود علمي ضئيل من قبل الباحث يعكس رأيه العلمي في القضـايا التي تناولها... ويسعد الباحث أن يقدم كل هذه الأبحاث بـدون مقابل مالي للقارئ سواء كان باحثًا أو ممارسا للإدارة طامعـا في أن يكون الأجر والثواب من الله سبحانه وتعالى...

ويشكر الباحث كل من دعم أو أسهم بفكـر أو تصـحيح أو رأي أو نصيحة لإعداد هذه الأبحاث سواء مـن الإخـوة الزملاء أو أساتذتي الأجلاء... وأخص بالشـكر والعرفـان دولة رئيس مجلس الوزراء الأستاذ الدكتور عـاطف عبيـد، والأستاذ الدكتور محمد شهيب نائب رئيس جامعـة القـاهرة للدراسات العليا والبحوث، والأستاذ الدكتور محمود صـادق بازرعة عميد كلية التجارة – جامعة القاهرة سابقًا.

الباحث

أ. د عادل مبروك محمد

أستاذ التمويل والإدارة المالية

"حديث شريف"

(من لا يشكر الناس لا يشكر ا)

صدق رسول ا ﷺ

الإهـــداء

إلى من أستطيع الإهداء إليه الآن

"دون حساسية"

إلى صاحب الفضل علي

بعد فضل الله سبحانه وتعالى

إلى أستاذي وأستاذ الأساتذة

الأستاذ الدكتور

عاطـــف محمـــد عبيـــــد

رئيس مجلس الوزراء

اعترافًا بفضله وعرفانًا بجميله



قائمة الأبحاث

اسم البحث	اسم المجلة	تاريخ النشر	ملاحظات
١- التنبؤ بالمبيعات في شركات قطاع الأعمال العام الصناعي في جمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)	مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة.	العدد (٤٨) ١٩٩٥	-
٢- تقييم آراء ممثلي العاملين في قانون قطاع الأعمال العام كإطار أساسي للخصخصة.	مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة.	العدد (٤٩) ١٩٩٥	-
٣- استخدام نموذج المقارنة المتداخلة على مستوى المنظمة لتطوير الإنتاجية بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية (دراسة نظرية تطبيقية).	مجلة المحاسب والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة.	العدد (٥٠) ١٩٩٦	-
٤- تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري.	المجلة المصرية للدراسات التجارية – كلية التجارة – جامعة المنصورة.	١٩٩٤	بحث مشترك
٥- تحليل علاقة الكثافة الاستثمارية ومستقبل الأداء المالي والاقتصادي "دراسة تطبيقية".	المجلة المصرية للدراسات التجارية – كلية التجارة – جامعة المنصورة.	١٩٩٥	
٦- دور مؤسسات الأعمال في تنمية	"بحث مرجعي"	١٩٩٦	-

ملاحظات	تاريخ النشر	اسم المجلة	اسم البحث
			المجتمع بالاستعانة بتجربة الدول الآسيوية.
-	العدد (٢) يوليو ١٩٩٧	مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية) – جامعة القاهرة كلية التجارة بني سويف.	٧- دراسة تحليلية للعلاقات المتداخلة للمخزون التام والمدينين وقيمة المنظمة بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج.
-	العدد (٣) يوليو ١٩٩٨	آفاق جديدة – كلية التجارة جامعة المنوفية	٨- أثر التوسع في الاقتراض على القيمة البيعية لمنظمات قطاع الأعمال العام (دراسة تطبيقية)
-	العدد (١) ١٩٩٨	مجلة الدراسات المالية والتجارية "العلوم الإدارية" – جامعة القاهرة كلية التجارة بني سويف.	٩- قياس العائد الاقتصادي لتطبيق المعاش المبكر في شركات قطاع الأعمال العام (دراسة تطبيقية).
-	العدد (٥٥) ٢٠٠٠	مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة.	١٠- أثر إدارة التدفقات النقدية على القيمة السوقية للسهم بالمنظمات كبيرة الحجم
-	العدد (٥٦) ٢٠٠٠	مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين – كلية التجارة – جامعة القاهرة.	١١- أثر التغيير في نمط الكلية على الأداء المالي للمنظمات "دراسة تحليلية لشركات اتحادات المساهمين من العمال".
-	نوفمبر	مجلة الدراسات المالية	١٢- تحليل سلوك التدفقات النقدية في

اسم البحث	اسم المجلة	تاريخ النشر	ملاحظات
الشركات العائلية مقارنة بشركات قطاع الأعمال العام والمشترك.	**والتجاريـــة "العلـــوم الإدارية" جامعة القـاهرة – كليـة التجـارة بنـي سويف.**	**٢٠٠٠**	
١٣- الحلول البديلة لمواجهة ظـاهرة الائتمان المصرفي المتعثر.	**بحث مرجعي**	**-**	**-**

أولاً

المشكلة موضع الدراسة

تعكس الممارسات المتعددة لإدارة الموارد البشرية مـدى توافر وتطبيق مفهوم رأس المال البشري بالمنظمات ومـدى قدرة العنصر البشري على القيام بمتطلبات الإنتاج الحـديث، وتحدياته، كما لا تستطيع إدارة الموارد البشرية القيام بمهامها دون اقتناع الإدارة العليا، فضلاً عن توافر الفلسفة الأساسـية لدى الإدارة العليا تجاه هـذا المفهـوم ومـا يحتاجـه مـن ممارسات.

ولا شك أن المشكلة الأساسية والتي تلقي اهتمام الكثير من الباحثين هي أن الفشل في بعض المنظمـات عنـد مواكبـة التطور التكنولوجي ترجع أساسا إلـى سـوء إدارة البشـر، ولا يرجع إلى المشاكل الناشئة عن النظم الفنية [(1)]، وغالبا لا

---

(1)

a) A. E. Ettlie, Taking Charge of Manufacturing, Jossey – Boss, San Francisco, 1988 PP. 60 – 75.
b) A. Majchrzak, The Human Side of Factory Automation, Jossey – Boss, San Francisco 1988 P. 20.

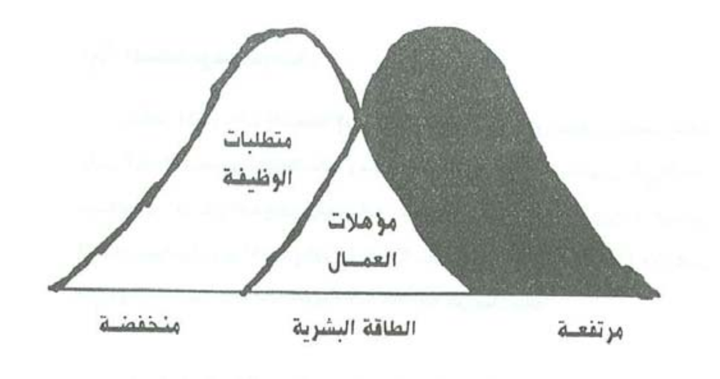
تساير التغيرات في الإنتاج التغيرات في إدارة الموارد البشرية بشكل متناسق [2].

ولا شك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ما هي إلا استثمار في رأس المال البشري، وينتج عن ذلك أن تلك الممارسات تتأثر بطبيعة التغييرات في الإنتاج، ومن هنا ينبغي إدراك أن رأس المال البشري يصبح ذات قيمة اقتصادية عندما ينخرط العمال في العمل، حيث إن العمالة دالة في الوظائف التي تشغلها [3].

---

(2) P. S. Adler, Managing Flexible Automation, California Management Review, vol. 30 Nu. 3, 1988, PP. 34 – 56.

(3) E. G. Flamholtz and J. M. Facey, Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resrouce Accounting Institute of Indsutrial Relations, University of California Los Angeles, 1981, P.P. 100 – 120.



شكل رقم (١)

العلاقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات العمال
والفاقد في الطاقة البشرية

ويوضح أوديرن [4] أن القصور في أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى انخفاض الأداء، والذي يرجع إلى سبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

١- المشاكل الصحية.

٢- مشاكل التوتر وضغوط العمل.

٣- المشاكل خارج العمل *.

---

(4) G. S. Odiorne, Strategic Management of Human Resources: A Portfolio Approach, Jossey – Bass Inc., Publishers, San Francisco, 1984, P. 199.

* Off – The – Job Problems.

٤- عادات وقيم العمل.

ويؤكد ما سبق أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى زيـادة الإنتاجية، ولكنه يحتاج إلى ممارسات معينة لخلق رأس المال البشري ذات المهارات الأكثر تعددا مع مستوى ذكاء الأرقى، ومن هنا يصبح العمل أكثر تعقيدا وتداخلاً [5] ويتعـاظم دور إدارة الموارد البشرية، وطبقًا لما توصلا إليه كل من والتون وسيمان [6] فإن المخرجات أكثر حساسـية للاخـتلاف فـي المهارات البشرية والجانب المعرفي والاتجاهات والمجهـود الذهني وليس في المجهود العضلي.

ويؤكد هودجتز [7] على أهمية ممارسات إدارة المـوارد البشرية لخلق رأس المال البشري القادر على اسـتيعاب مـا يحدث من تطورات تكنولوجية من خلال تـوافر مجموعـة

---

(5) S. A. Spenner, Deciphering Prometheus: Temporal Change in the skill level of work, American Sociological Review, vol. 48, 1983, P. 824.

(6) R. E. Walton and G. I. Susman, People Policies for the New Machines, H. B. R. vol. 65. Nu 2, 1987, PP. 98 – 106.

(7) R. M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work, The Dryden Press, Marcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1993, PP. 466 – 467.

المهارات المتعددة، وذلك تفاديا للفاقد في الطاقـة البشـرية، والتي تنشأ عن القصور في أداء ممارسـات إدارة المـوارد البشرية؛ حيث لا يكون هناك توازن فيمـا بـين متطلبـات الوظيفة ومؤهلات العنصر البشري. ويوضح الشكل رقم (١) طبيعة العلاقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلي تلـك الوظائف، وما ينتج عن ذلك من فاقد في الطاقة البشرية.

ويرى شيرمان وآخرين [8] أن المجهودات التـي تبـذل لتطوير الإنتاجية من خلال تكثيف التـدريب قـد لا تـؤتي ثمارها؛ بسبب فشل الإدارة في تطوير وتعـديل التغيـرات الثقافية والاتجاهات لدى العمال.

ويرجع ذلك أساسا إلى القصور في أداء ممارسـات إدارة الموارد البشرية، ويضيف شيرمان أن العلاج يتطلب تـوافر فلسفة لدى الإدارة مؤداها الإيمان بأهميـة ممارسـات إدارة الموارد البشرية لخلق رأس مال بشري تتوافر لديه قيم عمل ملائمة لما يحدث من تطورات.

---

(8) A. W. Shermarnr, et. Al, Managing Human Resources, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1988, P. 52.

كما يرى بيير [9] أن القصور فـي أداء ممارسـات إدارة الموارد البشرية يولد مجموعة من الصـراعات الجوهريـة وغير الجوهرية، تلك الصراعات التي تعوق العمل وتـدمر العنصر البشري، فضلاً عن كونها مرتع خصب للتنظيمـات غير الرسمية، وتتولد هذه الصراعات نتيجة الاختلافات فيما بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

---

(9) M. Beer and B. spector, (ed), Readings in Human Resources Management, The Free Press, New York, 1985, PP. 316 – 317.

ثانيا

الظواهر الدالة على وجود المشكلة موضع الدراسة في منظمات قطاع الأعمال العام

هناك العديد من الظواهر الدالة على غياب فلسفة مفهوم رأس المال البشري لدى الإدارة العليا بالواقع الميداني المصري، فضلاً عن القصور في أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تجعل من الصعب إيجاد رأس مال بشري قادر على استيعاب ما يحدث من تطورات، وفيما يلي أهم الظواهر الدالة على ذلك:

١- يشير الجدول رقم (١) إلى مجموعة الحقائق الآتية[10]:

---

[10] **رئاسة مجلس الوزراء، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مركز معلومات القطاع العام، المؤشرات الاقتصادية لكفاية الأداء على مستوى القطاعات النوعية ٨٠ / ٨١ – ٨٩ / ١٩٩٠ – مارس ١٩٩١.**

أ- تدهور إنتاجية العامل الحقيقيـة والمقاسـة بالقيمـة المضافة الصافية من سنة لأخرى.

ب- تدهور إنتاجية الجنيه/ أجر بالأسعار الثابتة من سنة لأخرى.

ج- تدهور ربحية الجنيه/ أجر بالأسعار الثابتة.

د- انخفاض الأجر الحقيقي من سنة لأخرى.

وبناء على الظواهر السابقة يمكن الاستدلال على قصـور أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقـة بالاختيـار والتدريب وتقييم الأداء والأجور، ولا شك أن هذا القصـور مرجعه الأساسي غياب الفلسفة لدى الإدارة العليا والمتعلقـة ببناء رأس مال بشري.

جدول رقم (١)

متوسط إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه أجر وربحية الجنيه أجر والأجور الحقيقية للشركات القابضة للفترة من ٨٦/ ٨٧ – ٩٠/ ١٩٩١

البيـــــان	٨٦/ ١٩٨٧	٨٧/ ١٩٨٨	٨٨/ ١٩٨٩	٨٩/ ١٩٩٠	٩٠/ ١٩٩١	المتوسط العام
١- إنتاجية العامل الحقيقية	٧٥٥	٨١٣	٧٦٤	٧٠٩	٦٢٩	٧٣٤
٢- إنتاجية الجنيـه/ أجـر بالأسعار الحقيقية.	٠,٣	٠,٢٤	٠,٢٠	٠,١٦	٠,١٣	٠,٢٠٦
٣- ربحيـة الجنيـه/ أجـر بالأسعار الثابتة.	٠,٠٩	٠,٠٨	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٠٤	٠,٠٦٦
٤- الأجور الحقيقية	٣٤٢	٣٤١	٣١٦	٣١٦	٢٨٦	٣٢٠

٢- تشير مجموعة المشاكل والتي أبرزتها تقارير الجهات الرسمية [11] إلى غياب فلسفة مفهـوم رأس المـال البشري، وما ينشـأ عنـه مـن قصـور فـي أداء الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشـرية؛ حيـث تتمثل المشاكل فيما يلي:

[11] مرجع سبق ذكره مباشرة، الجزء الثاني، ملحـق رقـم (٢)، ص ٢٥٤- ٢٥٦.

أ- عدم توافر الدراسات الكافية عن متوسطات إنتاجية العامل في الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

ب- عدم وجود نظم حوافز ملائمة تربط بين الاستخدام الأمثل للموارد وإنتاجية الأجور.

ج- القصور في العمالة الفنية المتخصصة ونقص الكفاءات والمهارات.

د- ازدحام الوحدات الاقتصادية بأعداد ونوعيات مختلفة تزيد عن حاجة الشركات الفعلية.

٣- تشير الدراسات السابقة [12] إلى أن متوسط الفاقد في ساعات العمل اليومية في حدود ساعتين في المتوسط، وإذا اعتمدنا على ذلك مع أن قوانين العمل تحدد ساعات العمل اليومية بسبع ساعات، نجد أن هذا

---

(12) راجع في ذلك:

أ) د / منصور فهمي، دراسة استكشافية على الفاقد في عنصر العمل، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة – جامعة القاهرة، العدد ٢٨، ١٩٧٩.

ب) فايزة عبد النور أسعد، الفاقد والضائع في وقت العمل ومستلزمات الأداء الخدمي بالدولة دراسة وتحليل، وزارة المالية، الإدارة العامة للبحوث المالية، إبريل ١٩٨٢.

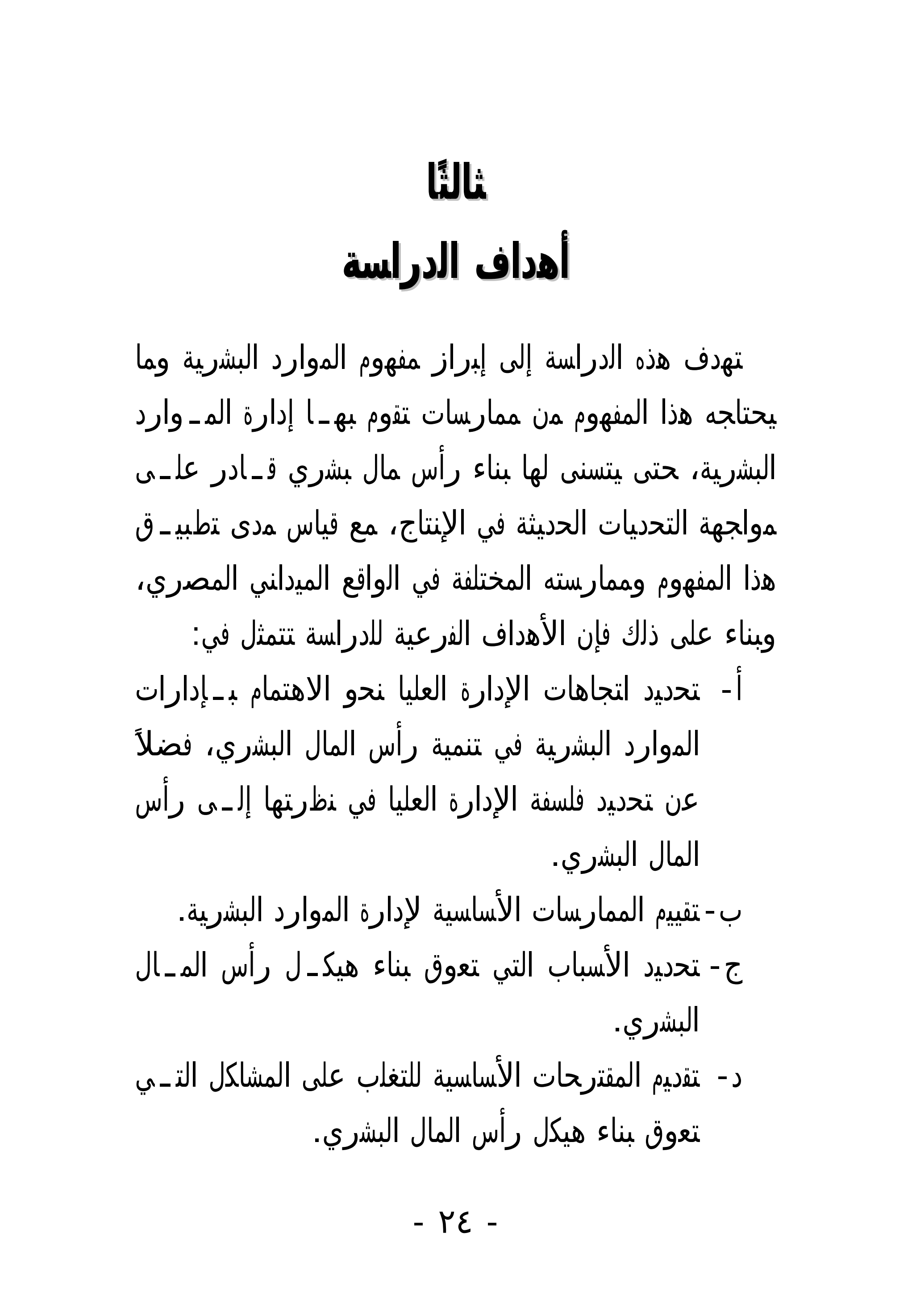
الفاقد يمثل حوالي ٢٨,٦ % مـن سـاعات العمـل. ويوضح الجدول رقم (٢) والمبني علـى أسـاس أن ساعات العمل اليومية ٧ ساعات، وأن عدد أيام العمل الصافية للعامل في المتوسط ٣٠٠ يـوم عمـل فـي السنة. نجد أن متوسط الطاقة البشرية الضائعة يوميا خلال السنوات الستة حوالي ٣ مليون سـاعة عمـل تقريبا، كما أن متوسط الطاقة البشرية الضائعة فـي المتوسط ٧٩١ مليون ساعة عمل، وتبلغ تكلفة الطاقة البشرية الضائعة سنويا مليـار جنيـه سـنويا فـي المتوسط، ويمكن الاستدلال من ذلك على عدم إدراك الإدارة المصرية بأهمية العنصر البشري كرأس مال ينبغي استثماره بشكل يعمل على تخفيض التكلفة في ضوء الاستغلال الاقتصادي له، فضلاً عن الاستدلال على القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (٢)

الفاقد في الطاقة البشرية وتكلفة هذا الفاقد

السنة	عدد العمال	عدد ساعات العمل اليومية	عدد ساعات الطاقة البشرية الضائعة في اليوم	متوسط الأجر السنوي	متوسط أجر/ يوم عمل	متوسط أجر/ ساعة عمل	تكلفة الطاقة البشرية الضائعة في اليوم	الفاقد في الطاقة البشرية السنوية	تكلفة الفاقد في الحالة البشرية السنوية
٨٤/ ٨٥	١٣٢٦٧٣١	٩٢٨٧١١٧	٢٦٥٦١١٥	٢٣٣٢	٧,٨	١,١	٢,٩٢١,٧٢١ج	٧٩٦٨٣٤٥٠٠	٨٧٦٥١٨
٨٥/ ٨٦	١٢١٧٣٩٠	٩٢٢١٧٣٠	٢٦٣٧٥١٥	٢٥٥٥	٨,٥	١,٢	٣١٦٥٠١٨ ج	٧٩١٢٥٤٥٠٠	٩٤٩٥٠٥
٨٦/ ٨٧	١٣١٤٠٣٢	٩١٩٨٢٢٤	٢٦٣٠٦٩٢	٢٧٤٩	٩,٢	١,٣	٢٤١٩٩٠٠ج	٧٨٩٢٠٧٦٠٠	١٠٢٥٩٦٩
٨٧/ ٨٨	١٣٠٠٩٩٢	٩١٠٦٩٤٤	٢٦٠٤٥٨٦	٣٢٤٣	١٠٠٨	١,٥	٣٩٠٦٨٧٩ج	٧٨١٣٧٥٨٠٠	١١٧٢٠٦٤
٨٨/ ٨٩	١٣١٢٧١٦	٩١٨٩٠١٢	٢٦٢٨٠٥٧	٣٦٦٠	١٢,٢	١,٧	٤٤٦٧٦٩٧ ج	٧٨٨٤١٧١٠٠	١٣٤٠٣٠٩
٨٩/ ١٩٩٠	١٣٢٦٩٣٧	٩٢٨٨٥٥٩	٢٦٥٦٥٢٨	٤١٢٧	١٣,٨	٢	٥٣١٣٠٥٦ج	٧٩٦٩٥٨٤٠٠	١٥٩٣٩١٦
المتوسط العام	١٣١٦٤٦٦	٩٢١٥٢٦٤	٢٦٣٥٥٨٢	٣١١١	١٠,٣٨	١,٤٧	٣٨٦٥٧١٣ج	٧٩٠٦٧٤٦٠٠	١١٥٩٧١٤

المصدر: نفس المرجع السابق بتصرف من الباحث:



ثالثًا

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الموارد البشرية وما يحتاجه هذا المفهوم من ممارسات تقوم بهـا إدارة المـوارد البشرية، حتى يتسنى لها بناء رأس مال بشري قـادر علـى مواجهة التحديات الحديثة في الإنتاج، مع قياس مدى تطبيـق هذا المفهوم وممارسته المختلفة في الواقع الميداني المصري، وبناء على ذلك فإن الأهداف الفرعية للدراسة تتمثل في:

أ- تحديد اتجاهات الإدارة العليا نحو الاهتمام بـإدارات الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري، فضلاً عن تحديد فلسفة الإدارة العليا في نظرتها إلـى رأس المال البشري.

ب- تقييم الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

ج- تحديد الأسباب التي تعوق بناء هيكـل رأس المـال البشري.

د- تقديم المقترحات الأساسية للتغلب على المشاكل التـي تعوق بناء هيكل رأس المال البشري.

رابعا
فروض الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صـياغة الفـروض على النحو التالي:

١- توجد فروق جوهرية بين اتجاهـات الإداريـة العليـا المسئولة عن الموارد البشرية، وبين المسـئولة عـن الإنتاج بالنسبة لمفهوم رأس المال البشري (المـوارد البشرية).

٢- تتفق اتجاهات الإدارة العليا المسئولة عـن المـوارد البشرية بالنسبة للممارسات الوظيفيـة مـع الأسـس العلمية لممارسة تلك الوظائف؛ لبناء هيكل رأس مـال بشري والمتعلقة بكل من:

أ- وظيفة الاختيار.

ب- وظيفة التدريب.

ج- وظيفة تقييم الأداء.

د- وظيفة إعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بـالموارد البشرية.

٣- وسيتم اختبار الفـرض (٢/ أ) مـن خـلال إجابـة المستقصى منهم على الأسئلة أرقام (١٥ – ١٩)، (٢/ ب) بالأسئلة أرقام (٢٠ – ٢٤)، (٢/ جـ) بالأسـئلة أرقام (٢٥ – ٣٠)، (٢/ د) بالأسـئلة أرقـام (٣١ – ٣٥).

٤- تتفق اتجاهات الإدارية العليا المسئولة عـن المـوارد البشرية بالنسبة لبنود تكلفة رأس المال البشـري مـع الإطار العلمي لبنود تكلفة رأس المال البشري، ويـتم اختبار صحة هذا الفرض بتحليل إجابة السؤال (٣٦).



خامسا
أسلوب الدراسة

١- أنواع البيانات:

تم الاعتماد على البيانات الثانوية، فضلاً عـن الاعتمـاد على البيانات الأولية لقياس اتجاهات الإدارة العليا والتي تـم جمعها عن طريق قائمة استقصاء.

٢- أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصـية بواسـطة الباحثان.

٣- أساليب التحليل:

يستخدم الباحثان بعض الأساليب الإحصـائية كأسـلوب الأوزان المرجحة، معامل متوسط التـرجيح، والتكـرارات، والأهمية النسبية، والترتيب بالنقط والمتوسطات، فضلاً عـن الاستنتاج المنطقي.

٤- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات التابعـة للشـركات القابضة بقطاع الأعمال الصناعي وهي:

أ- الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة.

ب- الشركة القابضة لتسويق السلع الاستهلاكية.

ج- الشركة القابضة للتجارة الدولية والقطن.

د- الشركة القابضة للصناعات المعدنية.

ه- الشركة القابضة للتعدين والحراريات.

و- الشركة القابضة للصناعات الكيماوية.

ز- الشركة القابضة للصناعات الهندسية.

ح- الشركة القومية للأدوية والمستلزمات الطبية.

ط- الشركة القابضة للصناعات الغذائية.

٥- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة طبقيـة عشـوائية، وهـي عينـة احتمالية، وقد تم تحديد حجم العينة بـ ٨٦ شـركة، وتمثـل ٥٠% من مجتمع الدراسة البالغ ١٧٢ شركة؛ حيث لا يمكن الاعتماد على معادلة الخطأ المعياري لتحديد العينـة نظـرا لصغر عدد الشركات المكونة لمجتمـع الدراسـة، ونظـرا

لاختلاف عدد الشركات التابعة لكل شركة قابضة فقـد تـم الاعتماد على العينة الطبقية؛ حيث تم تقسيم مجتمع الدراسـة إلى طبقات حسب الشركة القابضة، كما تم الاعتمـاد علـى التوزيع المتناسب [13] لاختيار عدد المفردات لكـل شـركة قابضة، ويوضح الجدول رقـم (١) نتـائج هـذا التوزيـع المتناسب.

جدول رقم (١)

التوزيع المتناسب لعدد المفردات داخل الشركات القابضة

البيــــان	عدد الشركات التابعة	الأهمية النسبية لعدد الشركات التابعة	عدد مفردات العينة
١- الشركة القابضة للغزل والنسـيج والملابس الجاهزة	**١٧**	**٩,٩ %**	**٨**
٢- الشـركة القابضـة لتصـنيع المنسوجات والتجارة	**١٧**	**٩,٩ %**	**٨**
٣- الشركة القابضة للتجارة الدوليـة والقطن	**٢٢**	**١٢,٨ %**	**١١**

---

[13] د. محمود صادق بازرعة، موضوعات فـي بحـوث التسـويق، الجزء الثاني، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٢) ص ٢١ – ٢٤.

البيـــــان	عدد الشركات التابعة	الأهمية النسبية لعدد الشركات التابعة	عدد مفردات العينة
٤- الشـركة القابضــة للصــناعات الهندسية	**٢١**	**١٢,٢ %**	**١١**
٥- الشـركة القابضــة للصــناعات المعدنية	**١٧**	**٩,٩ %**	**٨**
٦- الشــركة القابضــة للتعــدين والحراريات	**١٩**	**١١,١ %**	**١٠**
٧- الشـركة القابضــة للصــناعات الكيماوية	**٢٤**	**١٣,٩ %**	**١٢**
٨- الشــركة القوميــة للأدويــة والمستلزمات الطبية	**١١**	**٦,٤ %**	**٦**
٩- الشـركة القابضــة للصــناعات الغذائية	**٢٤**	**١٣,٩ %**	**١٢**
المجمــوع	١٧٢	١٠٠ %	٨٦

وبعد ذلك تم سحب مفردات كل عينة عشوائيا من خـلال الاعتماد على تسجيل أرقام الشركات التابعـة لكـل شـركة قابضة على قصاصات والاختيار فيما بينها.

٦- وحدة المعاينة:

تم اختيار رئيس القطاع الإداري، أو مدير عـام الأفـراد بكل شركة كوحدة معاينة على اعتبار أنهم يمثلـون أعلـى سلطة مسئولة عن الموارد البشرية بالشركات، فضـلاً عـن اختيار رئيس قطاع الإنتـاج أو رئـيس قطاعـات الإنتـاج أو المصانع كوحدة معاينة. للإجابة على نفس الأسئلة بقائمـة الاستقصاء (١ – ١٤).

سادسا
الإطار النظري للبحث

١- مقدمة:

تعتبر مواكبة التطورات الحديثـة فـي الإنتـاج إحـدى التحديات الأساسية التي تواجه منظمات الأعمال الصـناعية اليوم[14]، كما يطبق مفهوم تكامل الإنتاج والذي يقاس بثلاثة عناصر أساسية ومجتمعة معـا وهـي تكنولوجيـا الإنتـاج المتقدمة AMT، ورقابة المخزون بنظام JIT وإدارة الجودة الشاملة TQM لمواجهة هذه التحديات [15].

ويؤسس مفهوم تكامل الإنتاج على إزالة كافة العوائق بين المراحل والوظائف والأهداف الإنتاجية بهدف خلـق تيـار

---

(14) P. F. Drucker, The Emerging Theory of Manufacturing, H. B. R., Vol. 90, Nu 3, 1990, PP. 94 – 102.

(15) J. W. Dean and S. A. Snell, Integrated Manufacturing and Job Design: The moderating effect of Organization Inertia, The Academy of Management Journal, Vol. 34, 1991, PP. 776 – 804.

متدفق سلس لنظام القيمة المضافة [16]. ويؤدي تطبيـق هـذا المفهوم إلى تغيير مسارات وطـرق إنتـاج السـلع داخـل المنظمة، ولا شك أن الممارسات الفعلية لهذا المفهوم ينشـأ عنها تغيير جذري لوظيفة الإنتاج [17].

ويتطلب الوصول إلى تطبيق ذلك المفهوم تحول في فكـر وفلسفة الإدارة في نظرتها إلى العنصر البشـري، ويقصـد بذلك أن نجاح التطبيق مرتبط بمؤهلات معينة ينبغي توافرها في العنصر البشري داخل المنظمة.

ويؤكد كل من سنيل ودان [18] على أهمية ما سـبق مـن خلال دراستهما عن تحديد العلاقة بين مفهوم تكامل الإنتـاج

---

(16) Ibid, P. 778.

(17)

(a) T. G. Gunn, Manufacturing for Competitive Advantage Free Press, New York, 1987, PP. 20 – 22.

(b) J. Mortimer, Ed., Integrated Manufacturing, Springer, Verlag and IFS, Berlin, 1985.

(18) S. A. Snell and J. W Dean. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 35, Nu. 3, 1992, PP. 467 – 504.

وإدارة الموارد البشرية؛ حيث توصلا إلـى وجـود علاقـة ارتباط موجبة بين كل من AMT، TQM وممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور، وإن كان هناك علاقة ارتباط سالبة بين نظام رقابة المخزون باستخدام JIT ونفـس ممارسـات إدارة المـوارد البشرية السابق ذكرها.

ويتفق الكتاب [19] على أهمية الإعـداد العلمـي المـنظم للموارد البشرية لمواجهة التطورات الحديثة في الإنتاج حتى تتمكن المنظمات من المنافسة والبقاء. ولهذا يرى الباحثان أن تطبيق المفهوم الشامل لتكامل الإنتاج هو بمثابة طوق النجاة المتاح أمام المنظمات لضمان المنافسة، إلا أن ذلك يتطلـب إحداث تغيير جذري في إدارة الموارد البشرية.

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى علاقة التداخل فيما بين التكنولوجي والتنظيم من خلال الدراسات التي ركزت علـى

---

(19) a) R. Jaikumar, Postindustrial Manufacturing, H. B. R Vol. 64, Nu. 6, 1986, PP. 69 – 76.

b) R. M Hodgetts, Op. cit. P. 179.

c) M. Ainsworth and N. smith, Making It Happen, Managing Performance at work Prentice – Hall, N. Y. 1993, P 53.

النظام التكنو اجتماعية، وعلى نظرية الموقفية الهيكليـة [*]، بخلاف عدد قليل من الدراسات والتي اعتمدت على دراسـة وفحص تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الإنتاج الحديث، إلا أن تلك الأبحاث قامـت علـى دراسـة الحالات والتي يصعب تعميم نتائجها، فضلاً عن الاخـتلاف فيما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج [20]. فقد توصـلات بعض الدراسات [21] إلى أن المنظمات طورت من مهـارات العمال عندما طبقت تكنولوجيا جديدة، بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج عكسية حيث إن بعض المنظمات استخدمت تكنولوجيا جديدة لتدنيه الحاجة إلى المهارات ولتحجيم عملية صنع القرارات من جانب العمال [22]. ولا شـك أن جميـع

---

* Structural contingency theory.

(20) A. Majchrzak, The human side of factory automation, Jossey – Boss, San Francisco, 1988, pp. 65 - 80

(21) H. Kern and M. Schumann, The Impact of technology on jop content and work organization. Working paper sociological research institute, University of Geottingen, West Germany, 1990.

الدراسات السابقة تبرز لنا أهمية ممارسـات إدارة المـوارد البشرية كمسار حرج رئيسي في عملية التحـول أو الاتجـاه نحو معضلة الإنتاج الحديث.

٢- رأس المال البشري:

يعكس مفهوم رأس المال البشري ما يمتلكه العمـال مـن مهارات وجوانب معرفية وخبرة، وهو ما يتم التعبيـر عنـه بالقيمة الاقتصـادية التـي تمتلكهـا المنظمـة[23]، وتـؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وخاصـة مـا يتعلق بوظيفة الاختيار والتدريب بصفة خاصة إلـى خلـق والمحافظة على رأس المال البشري [24].

---

(22)

a) F. Butera and j. E. Thurman, (Eds), Automation and work disegn, North Holland Amsterdam, 1984, pp. 40 – 50.
b) A. Majchrzak, op. cit., p. 56.
c) A. W. Sherman et. Al., Op. cit., P. 20.

(23) N. J. Perry, The workers of the future, fortune, Special issue, Spring / Summer, 199, pp. 68 – 72.

(24) W. F. Cascio, Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations pws – Kent, Boston, 1991, pp. 20 – 30

ويشير مفهوم الاقتصاديين لرأس المال البشري إلى القدرات المنتجة للعنصر البشري، التي يعبر عنها بالقدرات والجوانب المعرفية، تلك التي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما، فضلاً عن إمكانية تسعيرها في أسواق العمل [25]، ولا شك أن هذا التعريف يبرز الجوانب الأساسية الآتية:

أ- تمثل كل من المهارات والمعرفة رأس مال بسبب تعظيمها للإنتاجية، ويقصد بذلك أن العمال يمثلون قيمة مضافة من خلال ما تقدمه القوى البشرية من خدمات مخزنة ومستقبلة للمنظمة [26]. ويلاحظ أن جزء من هذه القيمة تضاف مباشرة لمنتجات المنظمة من خلال مرحلة التحول، إلا أن الجزء الأكبر من هذه القيمة يكون في شكل غير مادي مثل حل المشكلات وتنسيق العمل بين الأقسام والحكم السليم في المواقف المختلفة.

---

(25) H. S. Parnes, People power, CA: Sage publications, Beverly Hills, 1984, p. 32.

(26)

a) Ibid., p. 33.
b) G. S. Odiorane, op. cit. pp. 48 – 68.

ب- إن رأس المال البشري هو نتيجة إعـداد اسـتثماري منظم ومقصود بواسطة المنظمة سواء مـن خـلال استئجار العمال من سوق العمل أو من خلال التطوير الداخلي بالمنظمة، ويتم هذا الإنفاق الاستثماري عـن طريق إدارة الموارد البشرية، ويـتم تحميـل هـذه الاستثمارات كخسارة من خلال تكلفة الفرصة البديلة، والأمر يختلف إذا ما كانت العوائد المتوقعة والمقاسة هي زيادة الإنتاجية [27]، ومن المحتمـل أن تسـعى المنظمات إلى زيادة استثماراتها الإضافية إلى النقطة التي تجعل التكلفة الحدية مساوية للعائد الإضافي.

كما تعتمد قيمة الإنفـاق الاسـتثماري فـي رأس المـال البشري على المساهمات المتوقعة للعمال، وكلما ارتفعت هذه المساهمات المتوقعة، كلما زادت الجاذبية الاسـتثمارية فـي

---

(27)

a) H. S. Parnes, op. cit., P. 38.

b) R. W. Rumberger, The impact of surplus schooling on productivity and earings, Journal of human resources, Vol. 22, No. 1, 1987, pp. 24 – 50.

رأس المال البشري وكلما زاد الإنفاق [28]، ومن ناحية أخرى فإن ارتفاع التكلفة الاستثمارية في رأس المال البشري قد تحد من طموح المنظمات في تحقيق مـا تصـبو إليـه بالنسـبة للعنصر البشري [29].

ج- لرأس المال البشري سعر بسوق العمل بسبب قيمتـه المرتفعة وأهميته بالنسبة للمنظمات، ومن هنـا فـإن رأس المال البشري عنصر قابـل للتحويـل وتشـير خاصية القابلية للتحويل إلى التباين الواضح فيما بـين رأس المال البشري وبين رأس المال المـادي، إذ لا تمتلك المنظمات رأس المال البشري الامتلاك الفعلي كامتلاكها لباقي الأصول الملموسة أو غير الملموسة، فرأس المال البشري له الحرية الكاملة في الانتقال من

---

(28) G. S. Becker, The economic approach to human behavior, University of Chicago Press, Chicago, 1976, PP. 101 – 130.

(a H. S. Parnes, op. City., P. 42.

(29) M. C. T sang, the impact of underutilization of education on Productivity: A case study of the U. S. Bell companies, Economics of Education Review, 1987, Vol. 6, PP. 239 – 254.

منظمة لأخرى في ظل قيود محددة، وحتى لـو ظـل العمال في المنظمة، فإن مسـاهماتهم تتوقـف علـى قبولهم واستعدادهم للعمل. وأكثر من ذلك فإن تكلفـة الاستمرار والتحفيز المتمثلة أساسا في الأجور ينبغي أخذها فـي الحسـبان كاسـتثمار فـي رأس المـال البشري [30].

وتعميقًا للفكر السابق بشأن مفهوم رأس المال البشري فإن هناك من ينظر إليه كمحفظة استثمارات [31]، ويـتم قيـاس الكفاءة السوقية لتلك المحفظة من خلال الاعتماد على بعـدي الكفاءة الأساسيين؛ حيث يمثل البعد الأول العائـد المتوقـع والذي يتم قياسه من خلال المسـاهمات المتوقعـة وتـوافر المهارات المختلفة والاستقرار في العمل والعمـر المتوقـع للعامل كمخزون للخدمات وأخيرا جودة الأداء المرتفع فـي علاقته بأهداف المنظمة، ويتمثل البعد الثاني في المخـاطرة والتي يتم قياسها بالمساهمات المتوقعة وقت الحاجـة إليهـا

(30) D. Jacoby, Legal Foundations of human capital markets, Industrial Relations, Vol 30, Nu 2, PP. 229 – 250.

(31) G. S. Odiorne, op. Cit., PP. 45 – 47.

والأداء الفعلي المحقق للأهداف المرغوبة، ويتم تقسيم المخاطرة إلى مخاطرة سوقية ومخاطرة غير سوقية.

ويوضح الشكل رقم (٢) بعدي كفاءة محفظة الاستثمار لرأس المال البشري.

العائد المتوقع		
مرتفع	مخاطر متوقعة منخفضة وعائد متوقع مرتفع	مخاطر متوقعة مرتفعة وعائد متوقع مرتفع
منخفض	مخاطر متوقعة منخفضة وعائد متوقع منخفض	مخاطر متوقعة مرتفعة وعائد متوقع منخفض
	منخفضة	**مرتفعة**
	المخاطرة المتوقعة	

شكل رقم (٢)

الكفاءة السوقية للاستثمار في رأس المال البشري

ويصنف رأس المال البشري كمحفظة استثمارية إلى أربعة أنواع رئيسية [32] من خلال بعدين أساسيين يعكسان الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويتمثل البعد الأول

---

(32) Ibid., PP. 64 – 68.

في الأداء ويشير إلى الإنجازات الفعليـة للعمـال مقارنـة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، ويتمثل البعد الثاني فـي الأداء المحتمل ويشير إلى احتمـال المسـاهمات المتوقعـة للعامل شاغل الوظيفة، وتقييم الأداء المحتمل قد يعتمد علـى عدد سنوات الأداء المتوقعة أو على مدى قدرة تأهل شـاغل الوظيفة الحالية لشغل وظائف أخـرى بمتطلبـات جديـدة، ويوضح الشكل رقم (٣) رأس المـال البشـري كمحفظـة استثمارية.

النجوميـــة Stars	حصان عمل "البقرة التي تدر نقدية" Workhorses	مرتفع
		الأداء الفعلي
مثيري مشاكل عمالية Problem Employee	مفقود منه الأمل Deadwood	منخفض
مرتفعة	**منخفضة**	

الأداء المحتمل

شكل رقم (٣)

أنواع رأس المال البشري كمحفظة استثمارية

ويتطلب مفهوم رأس المال البشري التغيير الجذري في فلسفة الإدارة في نظرتها للموارد البشرية كما يتطلب هذا المفهوم إحداث تغييرات جذرية في جميع الوظائف الأخرى بالمنظمة؛ حيث يرى أحد الكتاب [33] أن استراتيجية الموارد البشرية مكون متكامل مع باقي الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة، والتي تتطلب تحديد فلسفة المنظمة ثم فحص المتغيرات البينية وتقييم الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف ثم تطوير الأهداف وأخيرا متابعة وتطوير الاستراتيجية.

٣- علاقة مفهوم رأس المال البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأدوات الأساسية للتعبير عن الاستثمار في رأس المال البشري [34]، واختلاف

---

(33)

a) A. W. Sherman, et, al, op. cit, pp. 128 – 129.
b) M. Beer and B., spector, op cit, pp. 570 – 572.

(34) W. F. Cascio, op. cit., PP. 20 – 30.

خصائص تلك الممارسات ينعكس ويعطـي صـورة عـن اختلاف مستويات الإنفـاق الاسـتثماري فـي رأس المـال البشري.

ولا شك أن تطبيق مفهوم رأس المال البشري فـي ظـل مفهوم تكامل الإنتاج يتطلب الحصول واختيار عمـال أكثـر مهارة، ولهذا من المحتمل أن يتم تطبيق ممارسات اختيـار أكثر لاختيار أفضل العناصر [35].

ويوضح مفهوم رأس المال البشري أن المنظمات تستطيع بذل مجهود ملائم لتحديد مستويات المهارة، كما تستطيع تلك المنظمات استرداد الاستثمار الأصلي من خـلال الإنتاجيـة المرتفعة والتدريب الأقل، كما يكـون مـن المتوقـع بـذل مجهودات أكثر لتوسيع قاعدة الاختيار وزيادة معدلاته، فضلاً عن ارتفاع تكلفة الاختيار، مع اسـتغراقه لوقـت أطـول، وبصفة عامة فإن المجهودات الإضافية لرفع كفاءة الاختيـار سوف يتم تغطيتها من الحصول على مرشحين للعمـل ذوي مهارات أعلى.

---

(35)

a) A. Majchrzak, op. cit, P. 58.
b) A. W. Sherman, op. cit., PP. 156 – 159.

وبالنسبة لممارسات التدريب فإن التدريب تقليـديا كـان تركيزه الأساسي على نظرية القدرات الإنسانية؛ حيث تقـوم المنظمات بالاستثمار في تطوير المهارات عندما يكون هناك توقع بزيادة إنتاجية العمال حتى يمكن تغطية تكلفة التدريب، فإن ممارسات التدريب في المنظمات التي لا تتبنـى مفهـوم رأس المال البشري هي ممارسات محدودة وغيـر رسـمية وغير مهيكلة [36]. ويتطلب مفهوم رأس المال البشري عمالة أكثر مهارة وتعددا [37]، وللوصول إلى ذلك فإن الحاجة ماسة إلى ممارسات تدريب أكثر رسمية وتدريب أشمل ومسـتمر ومنظم، فضلاً عن برامج التدريب الأكثـر هيكلـة لتعميـق وصقل المهارات، ومن المحتمل أن يشتمل التدريب على عدد أكبر من العاملين، فضلاً عن شموله لمهارات أكثر تعـددا، وستغطي تكلفة التدريب من المساهمات المتوقعة والناشئة عن التطور المهارية للعاملين في الأجل الطويـل، فضـلاً عـن التأثير الإيجابي على الإنتاجية.

---

(36)

a) Ibid, PP. 194 – 199.
b) A. Majchrzak, op. cit., P. 60.

(37) J. W. Dean and S. A. snell, op. cit., P. 779.

ويعتمد الإنفاق الاستثماري في تطوير العمالة على الأثـر الاقتصادي أو الإيراد الحدي لأداء العاملين كما أبرز مفهـوم رأس المال البشري [38]. ويأخذ تحسين الأداء دور تطويري رئيسي في ظل مفهوم رأس المال البشري، فضلاً عن توافر الإبداع والمرونة في العمال، كما يتطلب اكتشـاف الطـرق الإبداعية من قبل العاملين للتخلص من الروتين، وإذا ما تـم تطبيق مفهوم رأس المال البشري، فإن مقومـات الجوانـب الإبداعية والمرونة سوف تتوافران في العنصر البشري [39]، إلا أن تقييم أداء ورقابة العمال ربما تكون أكثر تعقيدا بسبب كبر الأثر الاقتصادي لأدائهم، والرقابة تصبح أكثر أهميـة، ولهذا ستكرس الإدارة وقت أطول للحصول علـى التغذيـة المرتدة ومناقشة المشاكل وتحديد الأنشطة التي تحتاج إلـى تطوير، كما يكون من الأفضل مشاركة العمال فـي وضـع

---

(38) D. J. Mitchell, Op. cit., PP. 20 – 25.

(39) J. R. Jones, Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior, Acadamy of Management Review, Nu., 9 PP. 684 – 695.

1- S. A. Snell and G. W. Dean, op. cit., PP. 467 – 504.

الأهداف مع تبني المدخل المستقبلي لتخطـيط الأداء، وبنـاء على ذلك لن يكون تقييم وتطوير الأداء مجرد أداة لاكتشاف وتصحيح الأخطاء فقط [40].

---

[40] S.A. Snell and G.W. Dean, op.cit.. pp. 467-504

سابعا

عرض نتائج الدراسة الميدانية:

يقدم الباحثان في الجزء الآتي عرضـا لنتـائج الدراسـة الميدانية كما يلي:

١- يشير الجدول رقم (٤) إلى عدم تبنـي الإدارة العليـا الممثلة في رؤساء القطاعـات الإداريـة أو مـديروا الإدارات العامة للأفراد في الشركات موضع الدراسات لمفهوم رأس المال البشري (إدارة الموارد البشـرية)، وقد استدل الباحثان على ذلك من خـلال المؤشـرات الآتية:

أ- لا تمثل إدارة الموارد البشرية تنظيما نفـس موقـع الإدارات الرئيسية الأخرى بالشركات، وقد تبين ذلك من خلال إجابة المستقصى منهم على ذلـك؛ حيـث تبين أن ١١٩ نقطة غير موافقة أو غير موافقة جـدا على أن الإدارة الخاصة بالموارد البشرية تنظيميا لها نفس الأهمية بالنسبة للإدارة الأخرى مقابل موافقـة أو الموافقة جدا على ذلك بنقاط ٣٧.

وبفحص الهياكل التنظيمية للشركات موضع الدراسة وجد أن معظم الإدارات الخاصة بالأفراد هـي إدارة عامة فقط تابعة لقطاع الشئون الإدارية بنسبة مئويـة مقدارها ٨٧,٢ % كما هو ظاهر بجدول رقـم (٥) هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن المسمى الشـائع لدى المستقصى منهم لإدارة الموارد البشـرية هـو إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين أو إدارة شئون الأفراد، وكلها مسميات تدل على الفكر التقليدي لدى هؤلاء والنظرة الروتينية لتلك الوظيفة.

ب- لا تعمـل الإدارة العليـا علـى جـذب الكفـاءات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقـد يرجع ذلك إلى قوانين العمل التي تعمل في ظلها تلك الشركات، وتحد من قدرتها في الحصول على تلـك الكفاءات من خارج الشركة حتى في ظل قـانون ٥ لسنة ١٩٩١ بشأن اختيار القيادات، والتـي يشـتكي الجميع من عدم الحرية في الاختيـار الأمثـل مـن الناحية الفعلية.

ج- لا يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشري أحد الأهداف الرئيسـية للشـركة، حيـث إن المـوافقين والموافقين جدا حصلوا على ٨٠ نقطة وعلى العكس حصلوا على ٨٩ نقطة، حيث إن الملاحظة الشخصية للباحثان أن التدريب لم يؤخذ مأخذ الجدية سواء من المتدربين أو من رؤسائهم.

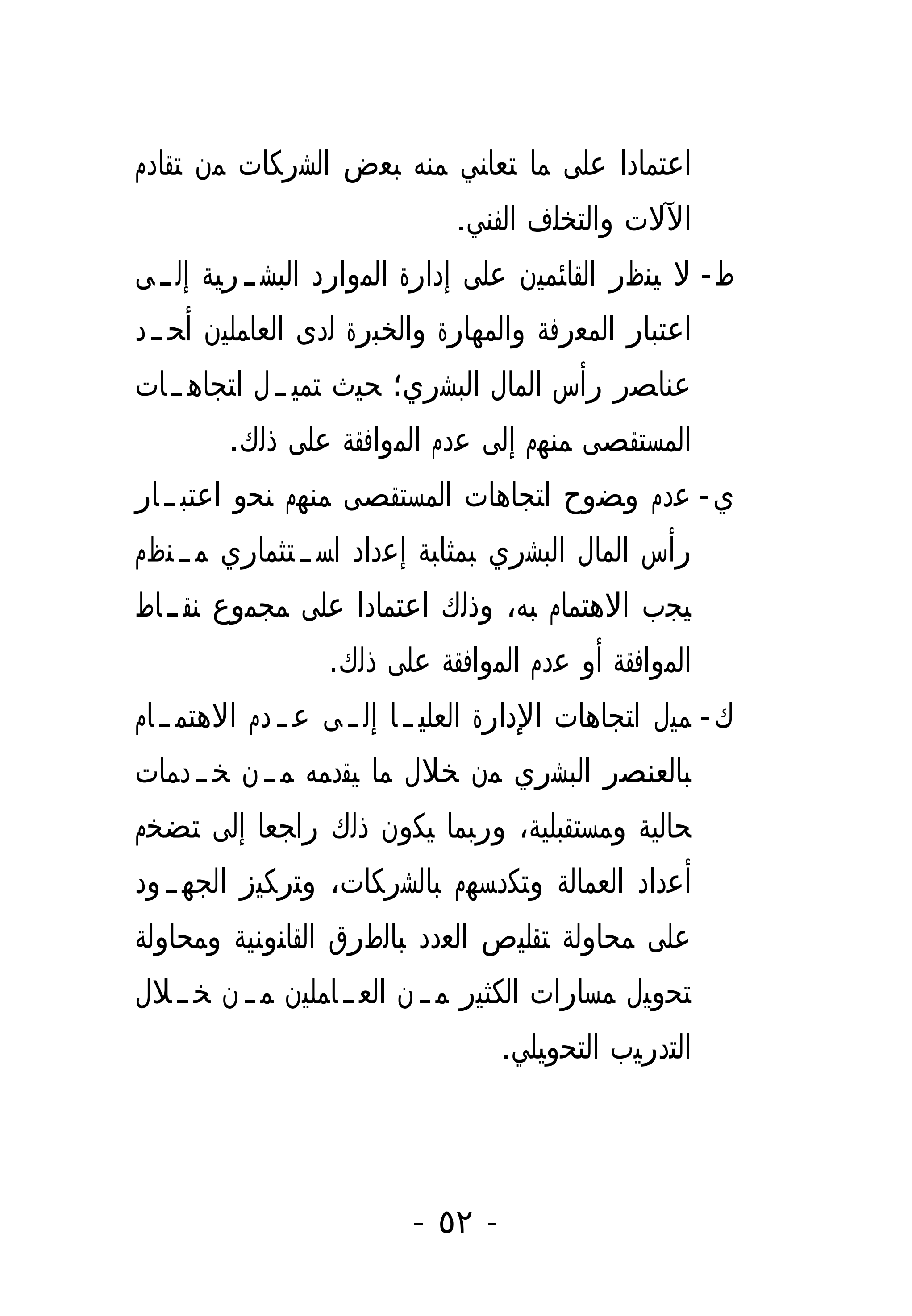
د- كما لا تسعى الإدارة العليا إلى تدعيم الجهود المبذولة لزيادة معارف وخبرات العنصر البشري.

ه- رغم أن العنصر البشري من وجهـة نظـر الإدارة العليا أحد أهم الأصول التي تمتلكها الشركات، إلا أن ذلك لا يعدو أن يكون اتجاها مواتيا لا يتـرجم فـي شكل ممارسات وظيفية فعلية كما سيأتي فيما بعـد، أو كما ظهر من الاتجاهات السابقة كما تم عرضـها من (أ – د)، ويؤيد مـا سـبق الإنتاجيـة المتدنيـة للعنصر البشري في ظل مقارنتها بإنتاجية العنصـر البشري في الهند أو دول شرق أسيا والتـي تتماثـل نفس ظروفها مع ظروف العمل المصرية إلى حد ما.

و- لا تشترك الإدارة العليا في وضع الخطط الخاصـة بتطوير معارف ومهارات العنصر البشري؛ حيث لا توجد خطط في الأصل لهذا الشأن باستثناء إرسـال بعض العاملين إلى بعض المصانع بالدول الأجنبيـة في حالـة اسـتيراد آلات جديـدة لحاجـة العمـل الضرورية لذلك، فضلاً عن استيفاء بعض الشـروط الوظيفية للترقية والخاصة بالحصول علـى بعـض الدورات التدريبية.

ز- وبناء على البند السابق (و) فإن الإدارة العليا لا تولي اهتماما بمتابعة تنفيذ الخطط الخاصة بتطوير معارف وخبرات العنصر البشري.

ح- إن درجة الموافقة أو الموافقة جدا لا تختلف عن عدم الموافقة أو عدم الموافقة جدا فالأولى حصلت علـى ٩٨ نقطة والثانية حصلت على ٩٣ نقطة وذلك فيما يتعلق بأهمية التركيز على تطوير المهارات البشرية لأنه أفضل من جذب تكنولوجيا جديدة وربما يكـون ذلك راجع إلى اقتناع معظم القيادات بأن التكنولوجيا الجديدة هي بمثابة العصي السحرية لعلاج المشاكل،



اعتمادا على ما تعاني منه بعض الشركات من تقادم الآلات والتخلف الفني.

ط- لا ينظر القائمين على إدارة الموارد البشـرية إلـى اعتبار المعرفة والمهارة والخبرة لدى العاملين أحـد عناصر رأس المال البشري؛ حيث تميـل اتجاهـات المستقصى منهم إلى عدم الموافقة على ذلك.

ي- عدم وضوح اتجاهات المستقصى منهم نحو اعتبـار رأس المال البشري بمثابة إعداد اسـتثماري مـنظم يجب الاهتمام به، وذلك اعتمادا على مجموع نقـاط الموافقة أو عدم الموافقة على ذلك.

ك- ميل اتجاهات الإدارة العليـا إلـى عـدم الاهتمـام بالعنصر البشري من خلال ما يقدمه مـن خـدمات حالية ومستقبلية، وربما يكون ذلك راجعا إلى تضخم أعداد العمالة وتكدسهم بالشركات، وتركيز الجهـود على محاولة تقليص العدد بالطرق القانونية ومحاولة تحويل مسارات الكثير مـن العـاملين مـن خـلال التدريب التحويلي.

ل- وتأكيدا للبندين السابقين (جـ، د) فإن هنـاك عـدم وضوح لاتجاهات الإدارة العليا نحو أهمية الاستثمار في العنصر البشري.

م- عدم ارتباط قيمة العنصر البشري بإنتاجيته من وجهة نظر الإدارة العليا؛ حيث تميل اتجاهاتها نحو عـدم الموافقة أو عدم الموافقة جدا على الارتباط فيما بين قيمة العنصر البشري وإنتاجيته، وقد يرجع ذلك إلى القصور في إعداد الدراسات الجادة بإنتاجية العنصر البشري وقياسها، فضلاً عن عدم الاهتمـام بأهميـة البيانات والمعلومات المتعلقـة بإنتاجيـة العنصـر البشري في ظل صعوبة وتعقد قياس قيمة العنصـر البشري.

ن- من وجهة نظر الإدارة العليا لا تتواكـب التغيـرات التي تحدث في ممارسات إدارة الموارد البشرية مـع ما يحدث من تطورات في ممارسات إدارة الإنتـاج، وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر الاعتمادات الكافية في ميزانية التدريب فضلاً عن عدم اقتناع الإدارة العليا

بضرورة وأهمية ذلك كما أتضح من البنود السـابقة (أ، ب، جـ، د).

كما يشير الجدول رقم (٦) إلى عدم اقتناع الإدارة العليـا والممثلة في رؤساء القطاعات الإنتاجية بفلسفة رأس المـال البشري ومفهوم الموارد البشرية؛ حيث تميل اتجاهات الإدارة العليا إلى عدم الموافقة، وعدم الموافقة المطلقة للبنود التـي تعكس اتجاهاتها نحو مفهوم الموارد البشرية، وقد يعكس ذلك مفهوم المسئولين عن إدارة الإنتاج نحو أهمية الآلات وتقدمها والتكنولوجي المستخدم والذي يلقى قبولاً عاما كسبب رئيسي أو محور الارتكاز الوحيد في تطوير إنتاجية الشركات.

٢- يوضح الجدول رقم (٧) القصـور فـي الممارسـات الوظيفية المتعلقة بسياسة الاختيار، وقد استدل الباحثان على هذا القصور من خلال الآتي:

أ- لا تميل اتجاهات الإدارة العليـا القائمـة علـى إدارة الموارد البشرية بتنمية مصادر الحصول على العمالـة من خلال الاتصال بسوق العمل وجذب الأفراد.

أ- ميل اتجاهات الإدارة إلى المفاضـلة بـين الأفـراد المتقدمين لشـغل وظيفـة معينـة واختيـار أفضـل

المتقدمين، وإهمال البحـث عـن أفضـل العناصـر الوظيفية واختيار أكثرهم ملائمة للعمل.

ب- إهمال فلسفة الاختيار بالشركات عملية تحقيق التوازن بين النفقات التي تتحملها الشركة في سبيل البحث عن طالبي العمل وبين العائد المتوقع منهم.

ج- لا تؤدي سياسات الاختيار والتعيـين المطبقـة حاليـا بالشركات إلى تقليل حالات الغياب وترك العمل.

د- لا تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق سياسة مقابلات الخروج من العمل للوقوف على الأسـباب الحقيقيـة وراء طلب الاستقالة.

٤- يشير الجدول رقم (٨) إلى فقـدان عمليـة التـدريب والتطوير إلى الفلسفة الواضحة لهذه الممارسات، ممـا يعني أن عملية التدريب مجرد ممارسـات روتينيـة لا تؤتي ثمارها، ولا تساهم في تنمية وخلق رأس مال بشري قادر على مواجهة التغيرات، وذلك للآتي:

أ- ميل اتجاهات الإدارة إلى عدم إتباع الأسلوب العلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- عدم هيكلة التدريب وربطه بالهيكل التنظيمي، ولهذا فإن البرامج التدريبية غير هادفة وليست مستمرة ولا تتسم بالشمول.

ج- ولا تركز البرامج التدريبية على الأساليب الحديثة في مجال التخصص أو في فنون وأدوات التدريب.

د- ميل اتجاهات الإدارة إلى النظر إلى تكلفة التدريب على أنها مجرد تكلفة فقط، وليس استثمار في العنصر البشري.

ه- ميل اتجاهات الإدارة العليا إلى عدم تقييم مخرجات العملية التدريبية للوقوف على مدى التحسن الذي طرأ على معارف ومهارات المتدربين.

٥- يوضح الجدول رقم (٩) غياب المفهوم العلمي لإدارة الأداء كإحدى الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال:

أ- ميل اتجاهات الإدارة العليا إلى عدم تعدد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء والمطلوبة لتغطية الجوانب المختلفة للأداء.

ب- ميل اتجاهات الإدارة إلى أن معظم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء لا تركز على تلك التي تعكس نتائج الأداء.

ج- عدم اعتماد عملية تقييم أداء العاملين على طرق تقييم تتسم بالحداثة والموضوعية.

د- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والترقية أو النقل.

ه- عدم استخدام نتائج تقييم الأداء في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.

و- ميل اتجاهات الإدارية العليا إلى عدم قيام إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقييم الأداء.

٦- يوضح الجدول رقم (١٠) القصور في قيام إدارة الموارد البشرية في إعداد الدراسات والبحوث الضرورية المطلوبة لتطوير أداء العنصر البشري مع عدم قيامها بتوفير المعلومات الخاصة بالعنصر البشري؛ حيث:

أ- ميل اتجاهات الإدارة العليا إلـى عـدم سـعي إدارة الموارد البشرية لتوفير المعلومات المتعلقة بمستويات أداء العنصر البشري.

ب- عدم قيام إدارة الموارد البشـرية بـإجراء البحـوث الخاصة بتحليل إنتاجية العاملين ومعرفـة الأسـباب الحقيقية وراء تغيرها من وقت لآخر.

ج- عدم القيام بإجراء البحوث الخاصة بتحليـل تكلفـة الاستقطاب وتكلفة التعيين.

د- ميل اتجاهات الإدارة العليا إلى عدم القيـام بتحليـل معدلات دوران العمالة والغياب ومعرفـة أسـبابها لاتخاذ القرارات الملائمة.

ه- لا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل برامج الترقيـة وتكلفة الأجور والمرتبات وحـالات الفصـل مـن الخدمة، وإمداد الجهات المختصة بالنتائج.

٧- يوضح الجدول رقم (١١) الغيـاب الكامـل لمفهـوم الموارد البشرية وفلسفة رأس المـال البشـري، وقـد أتضح ذلك من خلال أن المستقصى مـنهم لا تميـل اتجاهاتهم إلى المحتوى الكامل لبنود تكلفة رأس المال

البشري، وإن مالت اتجاهاتهم إلى أن بنود تكلفة رأس المال البشري هي عبارة عن تكلفة الأجور والمرتبات وتكلفة الخدمات الممنوحة للعاملين على كافة أنواعها. ويدل ذلك على قصر النظر لمفهوم الموارد البشـرية من قبل الإدارة العليا بالشركات موضع الدراسة.

٨- يشير الجدول رقم (١٢) إلى المقترحـات الأساسـية لزيادة فعالية ممارسات الاختيـار والتعيـين، وكلهـا مقترحات تتمشى مع المفهوم المتكامل لإدارة المـوارد البشرية، ولا تتطلب أية استمارات إضافية، وأن كانت تحتاج إلى تغيير الاتجاهات، وترجمة ذلك التغيير في ممارسات فعلية، وأهم تلك المقترحات هي:

أ- عقد اختبارات قدرات تحريرية وعملية فـي مجـال التخصص.

ب- الاهتمام بإمكانية شغل المناصب الإدارية من داخل الشركة نفسها، إذا توافرت هذه العناصـر بالكفـاءة المطلوبة.

ج- البحث عن أفضل العناصر لشغل المناصب الإدارية واختيار أفضلهم.

٩- كما يوضح الجدول رقم (١٣) المقترحـات الأساسـية لزيادة فعالية وظيفة التـدريب وتطـوير المهـارات، وتتمثل أهم المقترحات في:

أ- عقد دورات تدريب محلية وخارجية.

ب- وضع سياسة ثابتة لتنقل العاملين علـى الوظـائف المختلفة.

ج- بث فكرة التنمية الذاتية بين العاملين.

١٠- كما يشير الجدول رقم (١٤) إلى المقترحات الأساسية لتطوير تقييم أداء العاملين وتتمثل أهم المقترحات في:

أ- تصميم النماذج المختلفة بطريقة سهلة ومبسطة لتقييم الأداء.

ب- جديـة القيـام بعمليـة تقيـيم الأداء مـع نزاهـة وموضوعية القائمين بعملية التقييم.

ج- تحليل نتائج التقييم والاهتمام باستخدامها في مجـال التدريب والترقية.

د- مشاركة العامل في قياس أداؤه.

ه- اشتراك أكثر من مستوى في عملية التقييم.

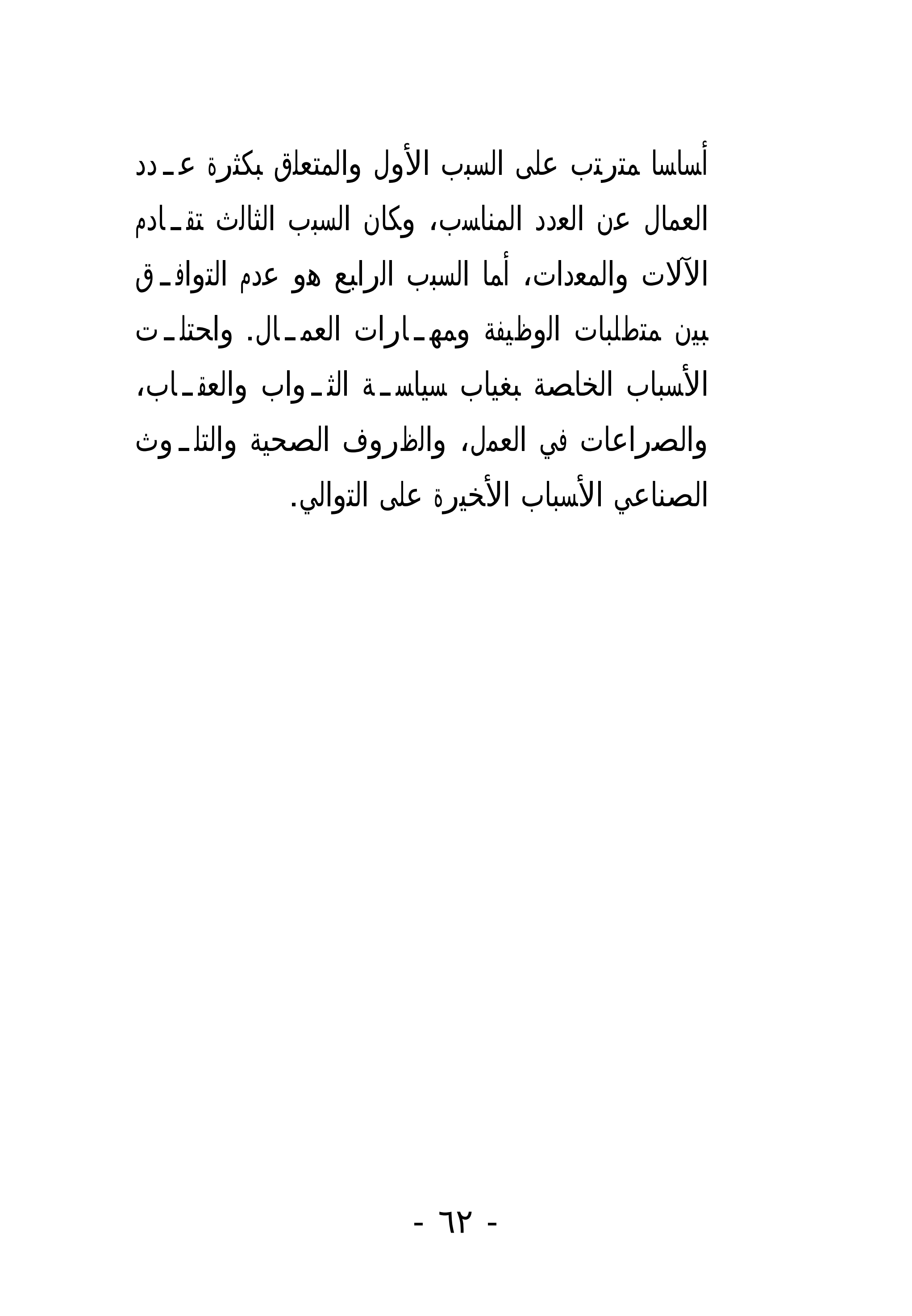
١١- ويوضح الجدول رقم (١٥) المقترحات الأساسية لزيادة فعالية الدراسات المتعلقة بالعاملين، وكلها تنصب على مجال الدراسات الواجب التركيز عليها لأهميتها مـن وجهة نظر المستقصى منهم، وتتمثل أهم المقترحـات في:

أ- الاهتمام بالدراسات الخاصـة بمعـدلات الإنتاجيـة ومستويات الجودة، ونسب التالف، ومعدلات القياس، وترك العمل، والحوادث، والإصابات.

ب- إعداد دراسات لتحديد معوقات العمل داخل الشركة واقتراح الحلول الملائمة.

ج- الاهتمام بالدراسات المتعلقة بفاعلية الحوافز.

١٢- يوضح الجدول رقم (١٦) أسباب الفاقد فـي الطاقـة البشرية حسب درجة تأثيرها من خلال الاعتماد علـى الترتيب بالنقط؛ حيث أتضح أن وجود عمالة أكثر من العدد المطلوب هو السبب الأول، ويعكس ذلك تـدني متوسط إنتاجية العامل، مع توافقه مع قانون تنـاقص الغلة، وكان السبب الثاني انخفاض الأجـور ويعنـي انخفاض التحفيز المقدم من الشركات للعاملين، وهـو



أساسا مترتب على السبب الأول والمتعلق بكثرة عـدد العمال عن العدد المناسب، وكان السبب الثالث تقـادم الآلات والمعدات، أما السبب الرابع هو عدم التوافـق بين متطلبات الوظيفة ومهـارات العمـال. واحتلـت الأسباب الخاصة بغياب سياسـة الثـواب والعقـاب، والصراعات في العمل، والظروف الصحية والتلـوث الصناعي الأسباب الأخيرة على التوالي.

ثامنًا
اختبار فروض الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب الوزن المرجح لتحديد اتجاهـات الإدارة العليا نحو درجة موافقتها على الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء، وقد اعتمد الباحثان على متوسط درجة الموافقـة من عدم الموافقة ٣ درجات وتعكس ٥٠ % من الوزن، وقد توصلا الباحثان إلى النتائج الآتية:

١- لا توجد فروق جوهرية بين اتجاهات الإداريـة العليـا المسئولة عن رأس المال البشري، ومن هنا يوجد اتفاق بين اتجاهات الإدارة العليا للمجموعتين، وقد اتفقا علـى عدم الموافقة على توافر مفهوم رأس المـال البشـري بالشركات موضع الدراسة، وقـد تـم الاعتمـاد علـى المتوسط (٣) بحيث يكون أعلى من (٣) موافق وأقـل منها غير موافق.

ونظرا لنتيجة التحليل الإحصائي والـدال علـى عـدم الموافقة للمجموعتين، فقد اكتفى الباحثان بذلك. ومن هنا تثبت عدم صحة الفرض الأول.

٢- لا تتفق اتجاهات الإدارة العليا المسئولة عـن المـوارد البشرية بالنسبة للممارسات الوظيفية مع الأسس العلمية لممارسة تلك الوظائف لبناء هيكل رأس مـال بشـري، ويعكس ذلك القصور الواضح في ممارسات:

أ- الاختيار.

ب- التدريب.

ج- تقييم الأداء.

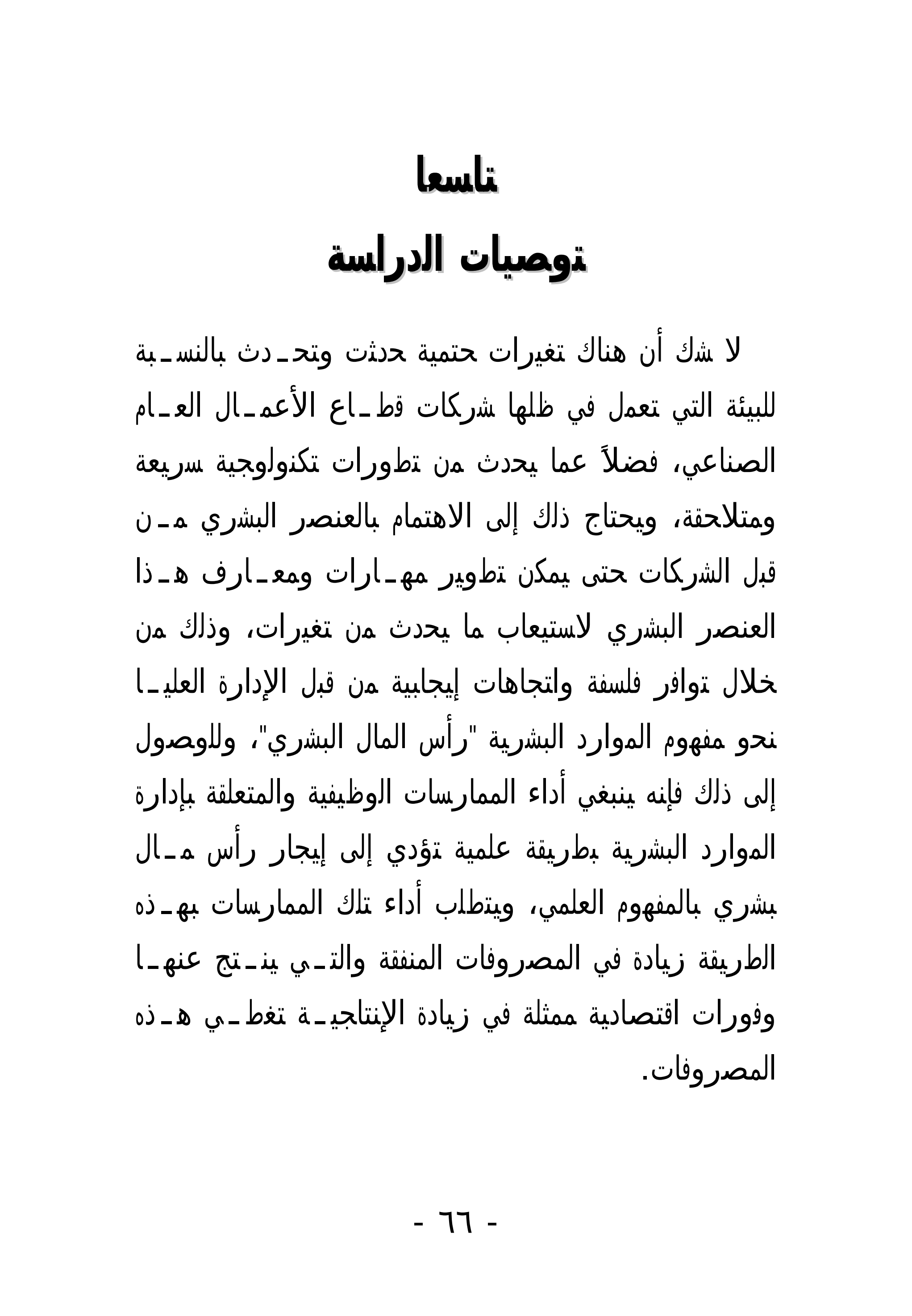
د- إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالموارد البشرية.

ولهذا فإن تلك الممارسات تعوق عملية بناء هيكـل رأس مال بشري، فضلاً عن عدم القـدرة علـى تطبيـق مفهـوم الموارد البشرية، وينتج عن ذلك عدم قدرة الشركات علـى مواجهة ما يحدث من تغيرات بيئية، وما يتطلبه هذا التغيـر من تطوير مهارات ومعارف العنصر البشري، ويؤدي هـذا إلى ظهور الطاقات البشرية الضائعة والناشـئة عـن عـدم التوافق بين متطلبات الوظيفية ومؤهلات العمال، ويؤكد ذلك الجدول رقم (١٦) عن أسباب الفاقد في الطاقة البشرية.

وإذا اعتمدنا على متوسـط درجـات الموافقـة أو عـدم الموافقة (٣) تثبت عـدم صـحة الفـرض الثـاني (٢/ أ)، (٢/ب)، (٢/ جـ)، (٢/ د).

٣- لا تتفق اتجاهات الإدارة العليا بالنسبة لبنود تكلفة رأس المال مع الإطار العلمي لبنوده، ويرجـع ذلـك بصـفة أساسية إلى عدم إدراك الإدارة العليا لمفهوم رأس المال مع عدم توافر فلسفة هذا المفهوم كإطار أساسـي لإدارة الموارد البشرية. خاصة وأن الإدارة العليا لا تدرك من بنود تكلفة رأس المال سوى بند الأجور والمرتبـات أي الجانب الملموس والذي يعتمد عليه الفكر التقليدي لإدارة الأفراد رغم أهمية بنود التكلفة الأخرى والتـي تسـاهم مساهمة مباشرة في خلق هيكل رأس مال بشـري مـن خلال ما تعكسه من ممارسات وظيفية مختلفة.

وبالاعتماد على متوسط درجة موافقة ٣ درجات يتضـح عدم صحة الفرق الثالث.

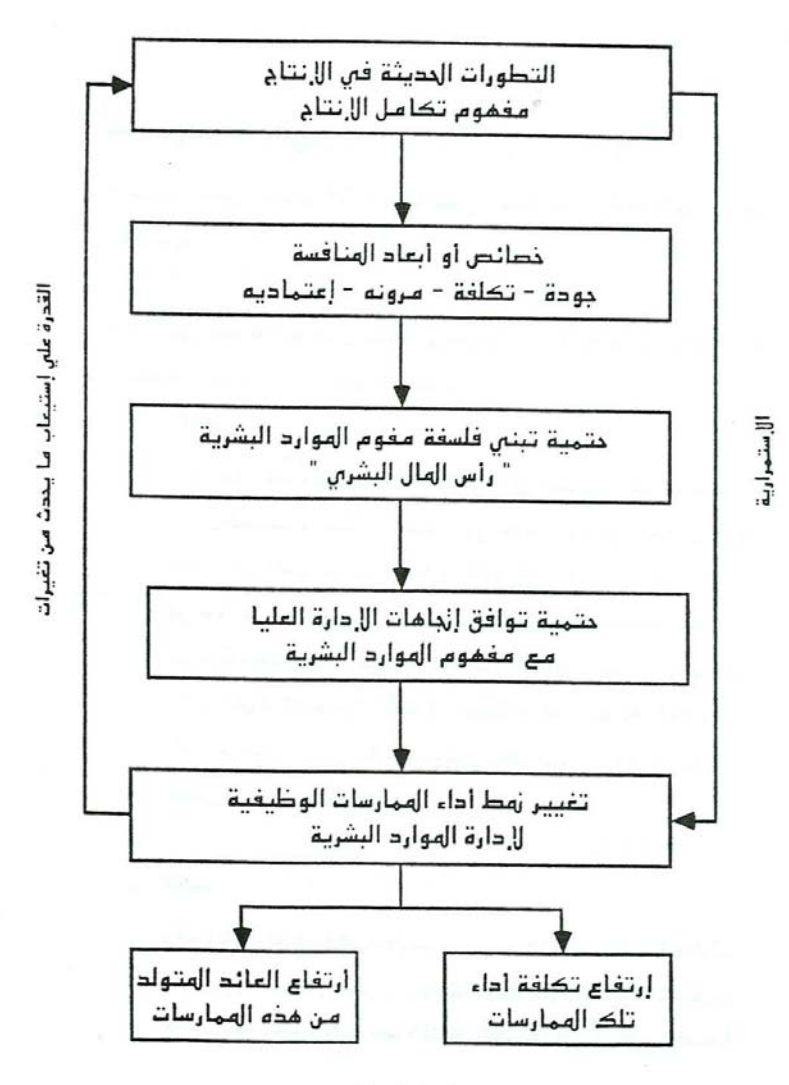


تاسعا

توصيات الدراسة

لا شك أن هناك تغيرات حتمية حدثت وتحـدث بالنسـبة للبيئة التي تعمل في ظلها شركات قطـاع الأعمـال العـام الصناعي، فضلاً عما يحدث من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، ويحتاج ذلك إلى الاهتمام بالعنصر البشري مـن قبل الشركات حتى يمكن تطوير مهـارات ومعـارف هـذا العنصر البشري لاستيعاب ما يحدث من تغيرات، وذلك من خلال توافر فلسفة واتجاهات إيجابية من قبل الإدارة العليـا نحو مفهوم الموارد البشرية "رأس المال البشري"، وللوصول إلى ذلك فإنه ينبغي أداء الممارسات الوظيفية والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية بطريقة علمية تؤدي إلى إيجار رأس مـال بشري بالمفهوم العلمي، ويتطلب أداء تلك الممارسات بهـذه الطريقة زيادة في المصروفات المنفقة والتـي ينـتج عنهـا وفورات اقتصادية ممثلة في زيادة الإنتاجيـة تغطـي هـذه المصروفات.

ويوضح الشكل رقم (٢) التسلسل المنطقي الواجب إتباعه لإعداد هيكل رأس مال بشري قادر على استيعاب ما يحـدث من تغيرات، والذي يبدأ بالتطورات الحديثـة فـي الإنتـاج أو مفهوم تكامل الإنتاج، ويحتم فرضيات خصائص أو أبعاد التنافس، مما يفرض تبني فلسفة مفهوم الموارد البشرية مـع حتمية توافق الإدارة العليا مع هذا المفهوم، ويتطلـب ذلـك تغيير نمط أداء الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية مستمرة.



شكل رقم (٢)

أبعاد تطبيق مفهوم الموارد البشرية

كما توصي الدراسة بالآتي:

١- ضرورة تغيير اتجاهات الإدارة العليـا لتبنـي مفهـوم الموارد البشرية ورأس المال البشري.

٢- بناء على البند السابق فمن الضروري تغيير أنماط أداء الممارسات الوظيفية المتعلقة بإدارة المـوارد البشـرية والخاصة بـ:

أ) الاختيار:

من خلال تنمية مصادر الحصول على العمالة، مع البحث عن أفضل العناصر واختيار أفضلهم، مع تحقيق التوازن فيما بين تكلفة البحث عن أفضل العناصر والعائد المتوقع، فضلاً عن أن يكون الاختيار في ضـوء مـا تحـدده الإدارة مـن مهارات مطلوبة ومقاسة وعقد اختبارات تحريرية وعمليـة لهذا، مع ضرورة الاهتمام بشغل المناصب الإدارية من داخل الشركة إذا توافرت الكفاءة، وينشأ عن هذه العمليـة تكلفـة اختيار أعلى عما سبق، وفي المقابل تنخفض تكلفة التـدريب مع الحصول على أفضل مهارات متاحة.

ب) التدريب:

وهنا تظهر الحاجة إلى ممارسات تدريب أكثـر رسـمية وأكثر شمولاً مع اتسامه بالاستمرار والانتظام وبـث فكـرة التنمية الذاتية بين العاملين، مع وضع سياسـة ثابتـة لتنقـل العاملين على الوظائف المختلفة مع هيكلة التدريب سواء من زاوية من يتدرب؟ وما هي البرامج المطلوبة؟ وما هو توقيت هذه البرامج؟ فضلاً عن توافر فلسفة أن التـدريب اسـتثمار وليس مجرد تكلفة، كما ينشأ عن ذلك ارتفاع تكلفة التـدريب وإن كانت المساهمات المتوقعة والناشئة عن التطور المهاري ستغطي هذا الارتفاع، فضلاً عن التـأثير الإيجـابي علـى الإنتاجية.

جـ) تقييم الأداء:

إذ ينبغي ضرورة توافر مفهـوم إدارة الأداء بعناصـره الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة مـع اعتمـاده علـى المشاركة الإيجابية من قبل العمال، وتركيـزه علـى تبنـي المدخل المستقبلي لتخطيط الأداء، مع تصميم النماذج بطريقة سهلة ومبسطة لتقييم الأداء وجدية القيام بعملية تقيـيم الأداء مع توافر النزاهة والموضوعية من قبل القائمين بعملية تقييم

الأداء، وتحليل نتائج التقييم والاهتمام باستخدامها في مجـال التدريب والترقية.

د) البحوث والدراسات المتعلقة بالعنصر البشري:

وهنا ينبغي التركيز على الدراسـات المتعلقـة بإنتاجيـة العمال، والحوافز، ومعدلات الدوران، والغيـاب. علـى أن تتسم تلك الدراسات بالموضوعية والاستمرارية، فضلاً عـن إعداد الدراسات لتحديد معوقات العمل داخل الشركة واقتراح الحلول الملائمة.

٣- ينبغي ضرورة الاهتمام بأسباب الفاقد في الطاقة البشرية مع علاج تلك الأسباب، ولا شك أن هناك أسباب تخرج عن نطاق هذا البحث مثل زيادة أعـداد العمـل عـن المطلوب، أو انخفـاض الأجـور مـن وجهـة نظـر المستقصى منهم، أو تقادم الآلات والمعـدات، وينبغـي ضرورة إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات العمال، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير أداء الممارسات الوظيفية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المراجـــع

أولاً: المراجع الأجنبية:

- الكتب:

1- M. Ainsworth and N. Smith. Making It Happen. Managing Performance at work Prentice – Hall. N. Y. 1993.
2- G. S. Becker. The economic approach to human behavior, University of Chicago Press, Chicago, 1976.
3- M. Beer and B. Spector, (ed.), Readings in Human Resource Management, The Free Press, New York, 1985.
4- F. Butera and j. e. Thurman, (Eds), Automation and work design, North Holland Amsterdam, 1984.
5- W. F. Cascio, Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations, pws – Kent, Boston, 1991.
6- J. E. Ettlie, Taking Charge of Manufacturing, Jossey – Boss, San Francisco, 1988.
7- E. G. Flamholtz and J. M. Facey, Personal Management, Human Capital Theory, and

Human Resource Accounting Institute of Industrial Relations, University of California Los Angeles, 1981.

8- T. G. Gunn, Manufacturing for Competitive Advantage Free Press New York, 1987.

9- R. M. Hodgetts, Modern Human Relations at Work. The Dryden Press, Marcourt Brace Jovanovich, San Diego, 1993.

10-H. Kern and M. Schumann, The Impact of technology on jop content and work organization. Working paper sociological research institute. University of Geottingen, West Germany, 1990.

11-A. Majchrzak, The Human Side of Factory Automation, Jossey – Boss, San Francisco 1988.

12-J. Mortimer, Ed. Integrated Manufacture, Springer Verlag and IFS, Berlin, 1985.

13-G. S. Odiorne, Strategic Management of Human Resources: A Portfolio Approach, Jossey – Boss Inc., Publishers, San Francisco, 1984.

14-H. S. Parnes, People Power, CA: Sage publications, Beverly Hills, 1984.

15-N. J. Perry, The workers of the future, Fortune, Special issue, Spring/ Summer 1991.

16-A. W. Sherman, et. Al., Managing Human Resources, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1988.

مقالات:

17-P. S. Adler, Managing Flexible Automation, California Management Review, Vol. 30 Nu. 3. 1988.

18-J. W. Dean and S. A. Snell, Integrated Manufacturing and Job Design: the moderating effect of Organization Inertcia. The Academy of Management Journal. Vol. 34, 1991.

19-P. F. Drucker, The Emerging Theoys of Manufacturing, H. B. R. Vol. 90. Nu. 3. 1990.

20-D. Jacoby, Legal Foundations of human capital marbets, Industrial Relations vol 6 Nu. 2. 1988.

21-R. Jaikumar, Postindustrial Manufacturing, H. B. R. Vol. 64, Nu. 6. 1986.

22-R. W. Rumberger. The impact of surplus schooling on productivity and earings, Journal of human resources, Vol. 22. Nu. 1. 1987.

23-S. A. Snell and J. W. Dean, Integrated Manufacturing and Human Resource

Management: A Human Capital Perspective, Academy of Management Journal, Vol 35, No. 3, 1992.

24-S. A. Spenner, Deciphering Prometheus: Temporal Change in the skill level of work, American Sociological Review, vol. 48. 1983.

25-M. C. Tsorg, the impact of underutilization of education on Productivity: A Case study of the U. S. Bell companies, Economics of Education Review, 1987.

26-R. E. Walton and G. I. Susman, People Policies for the New Machines, H. B. R. vol. 65 – 27. Nu, 2. 1987.

ثانيا: المراجع العربية:

- الكتب:

٢٧- د. محمود صادق بازرعة، موضوعات في بحـوث التسويق، الجزء الثاني، (القاهرة دار النهضة العربيـة، ١٩٩٢) ص ٢١ – ٢٤.

بحوث منشورة:

٢٨- فايزة عبد النور أسعد، الفاقد والضائع في وقت العمل ومستلزمات الأداء الخدمي بالدولـة دراسـة وتحليـل، وزارة المالية، الإدارة العامة للبحوث الماليـة، إبريـل ١٩٨٢.

٢٩- د/ منصور فهمي، دراسة استكشافية على الفاقد فـي عنصر العمل، مجلة المحاسب والإدارة والتأمين، كليـة التجارة – جامعة القاهرة، العدد ٢٨، ١٩٧٩.

تقارير:

٣٠- رئاسة مجلـس الـوزراء، وزارة الدولـة للتنميـة الإدارية، مركز معلومات القطـاع العـام، المؤشـرات الاقتصادية لكفاية الأداء على مستوى القطاعات النوعية ٨٠/ ٨١ – ٨٩/ ١٩٩٠ – مارس ١٩٩١.

الملاحق

الملحق الأول

جداول الدراسة الميدانية

جدول رقم (٤)

اتجاهات رؤساء قطاع الموارد البشرية نحو مفهوم الموارد البشرية

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا
١	**توجد إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي في نفس المستوى الـذي توجـد فيـه الإدارات الرئيسية الأخرى بالشركة (إدارة الإنتـاج، إدارة التمويل، إدارة المشتريات... إلخ).**	**٢٥**	**١٢**	**٢٢**	**١٠٤**	**١٥**
٢	**تعمل الإدارة العليا دائما علـى جـذب الكفـاءات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل بالشركة.**	**٣٥**	**٢٨**	**٢٩**	**٦٢**	**٢٨**
٣	**يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشري أحـد الأهداف الرئيسية للشركة.**	**٦٠**	**٢٠**	**٣٣**	**٦٢**	**٢٧**
٤	**تسعى الإدارة العليا دائما إلى دعم الجهود التـي تبذل لزيادة معارف وخبرات العنصر البشري.**	**٢٠**	**٣٠**	**٥٤**	**٧٨**	**١٥**
٥	**إن العنصر البشري من وجهة نظر الإدارة العليـا آخر أهم الأصول التي تمتلكها الشركة.**	**١٧٥**	**٨٠**	**١٥**	**٥٨**	**١٧**
٦	**تشترك الإدارة العليا في وضع الخطـط الخاصـة بتطوير معارف ومهارات وخبرات العنصر البشري بالشركة.**	**٢٥**	**٣٦**	**٥١**	**٧٠**	**٢٠**

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا
٧	**تولي الإدارة العليا بالشركة اهتماما كبيرا بمتابعة تنفيذ الخبر الخاصة بتطوير معـارف ومهـارات وخبرات العنصر البشري.**	**٤٠**	**٤٨**	**٣٠**	**١٠٠**	**٦**
٨	**إن التركيز على تطوير مهارات العنصر البشـري أفضل من عملية جذب تكنولوجيا جديدة للشركة.**	**٣٠**	**٦٨**	**٢٤**	**٧٦**	**١٨**
٩	**تعتبر المعـارف والمهـارات و الخبـرات لـدى العاملين أحد عناصر رأس مال الشركة.**	**٢١**	**٤٠**	**٢١**	**٥٨**	**٣٣**
١٠	**إن رأس المال البشري بالشـركة يعتبـر بمثابـة إعداد استثماري منظم يجب الاهتمام به.**	**٥٠**	**٢٦**	**-**	**٤٢**	**٤٦**
١١	**يعتبر العنصر البشري بالشـركة بمثابـة قيمـة مضافة من خلال ما يقدمه مـن خـدمات حاليـة ومستقبلية.**	**٤٠**	**٤٠**	**٣٠**	**٦٤**	**٢٦**
١٢	**إن أثمن الاستثمارات لـرأس المـال هـو ذلـك المستثمر في العنصر البشري بالشركة.**	**٢٥**	**٥٢**	**٤٥**	**٥٠**	**٢٨**
١٣	**إن قيمة العنصر البشري ترتبط بإنتاجيته وبالتالي منفعته للشركة.**	**٣٥**	**٤٢**	**٤٨**	**٦٤**	**٢٩**
١٤	**تتواكب التغيرات التي تحدث في ممارسـات إدارة الموارد البشرية مع ما يحدث من تطـورات فـي ممارسات إدارة الإنتاج بالشركة.**	**٢٠**	**٦٠**	**٤٥**	**٦٤**	**٢٤**
	المجمـــوع	٦٠١	٥٩٢	٤٦٨	٩٥٢	٣٣٢
	مجموع الموافق جدا والموافق والعكس.	١١٩٣			١٢٨٤	

جدول رقم (٥)

الموقع التنظيمي للإدارة المسئولة عن الموارد البشرية

الموقع التنظيمي	التكرار	%
قطاع	**٥**	**٥,٨**
إدارة عامة	**٧٥**	**٨٧,٢**
إدارة	**٦**	**٨**
المجموع	**٨٦**	**١٠٠ %**

جدول رقم (٦)

اتجاهات رؤساء قطاعات الإنتاج نحو مفهوم الموارد البشرية

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
١	توجد إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي في نفس المستوى الذي توجد فيه الإدارات الرئيسية الأخرى بالشركة (إدارة الإنتاج، إدارة التمويل، إدارة المشتريات.. إلخ).	٢٠	١٦	٦٦	٩٠	١١
٢	تعمل الإدارة العليا دائما على جذب الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل بالشركة.	٢٥	٢٤	٣٦	٨٦	٢٠
٣	يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشري أحد الأهداف الرئيسية للشركة.	٢٠	٤٠	٦٠	٧٢	١٦
٤	تسعى الإدارة العليا دائما إلى دعم الجهود التي تبذل لزيادة معارف وخبرات العنصر البشري.	٣٠	٢٤	٤٥	٩٢	١٣
٥	إن العنصر البشري من وجهة نظر الإدارة العليا آخر أهم الأصول التي تمتلكها الشركة.	٢٥	٢٠	٦٠	٨٠	١٦
٦	تشترك الإدارة العليا في وضع الخطط الخاصة بتطوير معارف ومهارات وخبرات العنصر البشري بالشركة.	٢٥	٢٤	٦٠	٨٢	١٤

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٧	**تولي الإدارة العليا بالشركة اهتماما كبيرا بمتابعة تنفيذ الخطط الخاصة بتطوير معـارف ومهـارات وخبرات العنصر البشري.**	**٢٥**	**٢٤**	**٦٠**	**٨٢**	**١٤**
٨	**إن التركيز على تطوير مهارات العنصر البشـري أفضل من عملية جذب تكنولوجيا جديدة للشركة.**	**٢٠**	**١٦**	**٦٦**	**٨٨**	**١٢**
٩	**تعتبر المعارف والمهارات والخبرات لدى العاملين أحد عناصر رأس مال الشركة.**	**٣٠**	**١٢**	**٨٤**	**٧٨**	**١٠**
١٠	**إن رأس المال البشري بالشـركة يعتبـر بمثابـة إعداد استثماري منظم يجب الاهتمام به.**	**٢٥**	**٨**	**٩٠**	**٥٨**	**٢٠**
١١	**يعتبر العنصر البشري بالشـركة بمثابـة قيمـة مضافة من خلال ما يقدمه مـن خـدمات حاليـة ومستقبلية.**	**٤٠**	**٢٤**	**٤٢**	**٦٤**	**٢٦**
١٢	**إن أثمن الاستثمارات لـرأس المـال هـو ذلـك المستثمر في العنصر البشري بالشركة.**	**١٠**	**٢٠**	**٥٧**	**٦٠**	**٣٠**
١٣	**إن قيمة العنصر البشري ترتبط بإنتاجيته وبالتالي منفعته للشركة.**	**٥**	**٢٠**	**٦٠**	**٩٠**	**١٥**
١٤	**تتواكب التغيرات التي تحدث في ممارسـات إدارة الموارد البشرية مع ما يحدث من تطـورات فـي ممارسات إدارة الإنتاج بالشركة.**	**-**	**٢٠**	**٦٠**	**٧٨**	**٢٢**

جدول رقم (٧)

تقييم الجوانب الجوهرية الخاصة بسياسة الاختيار والتعيين في بناء رأس المال البشري

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
١٥	**تعمل إدارة الموارد البشرية جاهدة علـى تنميـة مصادرها من الأفراد عن طريق الاتصال بسـوق العمل وجذب الأفراد اللازمين.**	**٥٠**	**٤٠**	**٣٠**	**٩٤**	**٩**
١٦	**إن وظيفة الاختيار تعني لدى المختصين بالشركة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثـرهم ملائمة للعمل، وليس المفاضلة بين الأفـراد المتقـدمين لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم.**	**٤٠**	**٦٠**	**١٥**	**١١٠**	**٣**
١٧	**تقوم فلسفة الاختيار بالشركة على تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها الشركة في سبيل البحث عن طالبي العمل وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل إنتاج.**	**٢٥**	**٦٠**	**١٨**	**١١٨**	**١**
١٨	**تؤدي سياسات الاختيار والتعيين المطبقة حاليـا بالشركة إلى تقليل حالات الغياب وترك العمل.**	**٤٥**	**٤٤**	**٩**	**٩٨**	**٨**
١٩	**تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق مـا يسـمى بسياسة مقابلات الخروج من العمل للوقوف على الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة بالشركة.**	**٢٥**	**٤٤**	**٣٠**	**٨٠**	**٢٠**
	المجموع	**١٨٥**	**٢٤٨**	**١٠٢**	**٥٠٠**	**٤١**
	المجموع للموافق والموافق جدا والعكس	**٤٣٣**			**٥٤١**	

جدول رقم (٨)

تقييم الجوانب الجوهرية لسياسة التدريب كأساس لبناء رأس المال البشري

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٢٠	**تمر عملية تحديد الاحتياجات من برامج التـدريب والتطوير بثلاثة مراحل مختلفة تحال فيها الشركة، والعمل، والعامل.**	**٣٠**	**٤٠**	**٣٠**	**٩٠**	**١٥**
٢١	**تتسم البرامج التدريبية التي تعد للعاملين بالشركة بأنها هادفة ومستمرة وشاملة لكافة الفئات.**	**٥٠**	**٤٠**	**٣٠**	**٨٤**	**١٤**
٢٢	**تركز البرامج التدريبية التي يلتحق بها العـاملين على الأساليب الحديثة في مجال تخصصاتهم ليس فقط في المادة العلمية، ولكن أيضـا فـي فنـون وأساليب التدريب.**	**٥٠**	**٤٨**	**٢٤**	**١٠٤**	**٤**
٢٣	**ينظر إلى ما ينفق على التدريب على أنه استثمار في العنصر البشري وليس مجرد تكلفة تتحملهـا الشركة.**	**٢٥**	**٦٠**	**٣٠**	**١٠٨**	**٤**
٢٤	**يتم تقييم مخرجـات العمليـة التدريبيـة بصـفة مستمرة للوقوف على مدى التحسن الـذي يطـرأ على معارف ومهارات وخبرات المتدربين.**	**٢٥**	**٤٠**	**٣٠**	**١٠٢**	**١٠**
	المجموع	**١٨٠**	**٢٢٨**	**١٤٤**	**٤٨٨**	**٤٧**
	المجموع للموافق جدا والموافق والعكس	**٤٠٨**			**٥٣٥**	

جدول رقم (٩)

تقييم الجوانب المختلفة لسياسة تقييم أداء العاملين في بناء رأس المال البشري

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٢٥	تتعدد المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بحيث تغطي الجوانب المختلفة للأداء.	٢٥	٢٠	٣٦	١١٠	٩
٢٦	تركز غالبية المعايير المستخدمة في تقيـيم أداء العاملين بالشركة على تلك التـي تمـس نـواتج الأداء، وأسلوب الأداء بدرجة أكبر من تلك التـي تمس الصفات الشخصية.	٥٠	٣٦	٢١	١٠٠	١٠
٢٧	إن عملية تقييم أداء العاملين داخل الشـركة تـتم باستخدام طرق تقييم تتسم بالحداثة والموضوعية.	٢٥٣	١٦	٢٤	٩٦	٢١
٢٨	تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجـات التدريبية، والترقية، والنقل.	٣٥	٤٠	٣٠	٩٤	١٢
٢٩	تستخدم نتائج الأداء في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.	٤٠	٦٠	-	٩٤	١٦
٣٠	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقيـيم الأداء، ومراجعة النماذج بعد استيفائها، وتحليـل نتـائج التقييم تمهيدا للاستفادة منها.	٤٥	٣٢	٢٤	٩٨	١٢
	المجموع	٢٢٠	٢٠٤	١٣٥	٥٩٢	٨٠
	المجموع للموافق جدا والموافق والعكس	٤٢٤			٦٧٢	

جدول رقم (١٠)

تقييم الجوانب المختلفة لدور إدارة الموارد البشرية في إعداد الدراسات الخاصة بالعنصر البشري

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٣١	**تسعى إدارة الموارد البشرية دائمـا إلـى تـوفير المعلومات المتعلقـة بمسـتويات أداء العنصـر البشري.**	**٢٠**	**٥٦**	**٢٤**	**١٠٠**	**١٠**
٣٢	**تقوم إدارة الموارد البشرية من وقت لآخر بإجراء البحوث الخاصة بتحليل تكلفة الاستقطاب وتكلفـة التعيينات لكل وظيفة.**	**٤٠**	**٦٠**	**١٥**	**٧٤**	**٢١**
٣٣	**تقوم إدارة الموارد البشـرية بـإجراء البحـوث الخاصة بتحليل إنتاجية العاملين ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء تغيرها من وقت لآخر.**	**٢٠**	**٤٠**	**٧٢**	**٨٠**	**١٠**
٣٤	**يتم تحليل معدلات دوران العمالة والغياب من قبل المسئولين بإدارة الموارد البشرية ومعرفة أسباب ارتفاع وانخفاض تلك المعدلات لاتخاذ مـا يلـزم بشأنها.**	**٥٥**	**٨٠**	**٢٤**	**٧٤**	**١٠**
٣٥	**تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بتحليل برامج الترقية وتكلفة الأجور والمرتبات وحالات الفصـل من الخدمة والرفع إلى جهات الاختصاص بالنتائج**	**٥٠**	**٤٠**	**١٥**	**٩٦**	**٨**
	المجموع	**١٨٥**	**٢٧٦**	**١٥٠**	**٤٢٤**	**٥٩**
	المجموع للموافق جدا والموافق العكس	**٤٦١**			**٤٨٢**	

مدى إدراك المسئولين عن إدارة الموارد البشرية
بعناصر تكلفة رأس المال البشري

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٣٦	**تتمثل أهم بنود تكلفة رأس المال البشري بالشركة فيما يلي:**					
	أ- تكلفة الإعلان عن الحاجة إلى وظائف معينة.	**٦٠**	**٦٠**	**١٥**	**٧٠**	**١٩**
	ب- تكلفة الاختيار والتعيين.	**٥٠**	**٢٠**	**٤٥**	**٩٠**	**١١**
	ج- تكلفة تنمية معارف ومهارات العاملين.	**٥٠**	**٢٠**	**١٥**	**١١٠**	**١١**
	د- تكلفة تطوير خبرات العاملين.	**٥٠**	**٢٠**	**٣٦**	**١١٠**	**٤**
	هـ- تكلفة قياس العائد مـن بـرامج التـدريب والتطوير.	**٢٥**	**٤٠**	**٣٠**	**٦٤**	**٢٩**
	و- تكلفة برامج تحليل وتوصيف الوظائف.	**٣٠**	**٤٠**	**٤٨**	**٥٨**	**٢٥**
	ز- تكلفة برامج الترقية.	**٣٥**	**٤٠**	**٢٤**	**٧٨**	**٢٢**
	ح- تكلفة تقييم أداء العاملين.	**٣٠**	**٤٥**	**٣٠**	**٧٨**	**١٧**
	ط- تكلفة الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين.	**٩٠**	**٦٠**	**٢١**	**٨٤**	**٤**
	ى- تكلفة الخدمات بأنواعها.	**٥٠**	**٧٢**	**٤٥**	**٦٤**	**١١**
	ك- تكلفة ترك العمل.	**١٠**	**٢٠**	**٤٥**	**١٠٠**	**١١**
	المجموع	**٤٨٠**	**٤٣٧**	**٣٥٤**	**٩٠٦**	**١٦٤**
	مجموع الموافق جدا والموافق والعكس	**٩١٧**			**١٠٧٠**	

جدول رقم (١٢)

المقترحات الأساسية لزيادة فعالية وظيفة الاختيار والتعيين

م	المقتـــرحـــــــات	التكرار	النسبة المئوية
١	التخطيط السليم للاحتياجات من العنصر البشري.	٣٠	١٠ %
٢	البحث عن أفضل العناصر لشغل المناصب اللا إدارية واختيار أنسبهم.	٣٥	١١,٦ %
٣	التركيز في عملية الاختيار على درجة التوافق بين خصائص المرشـح لشغل الوظيفة ومواصفات الوظيفة.	١٠	٣,٣ %
٤	الاهتمام بإمكانية شغل المناصب الإدارية من داخل الشركة نفسـها إذا توافرت هذه العناصر بالكفاءة المطلوبة.	٤٥	١٥ %
٥	عند اختبارات قدرات تحريرية وعملية في مجال التخصص.	٥٠	١٦,٦ %
٦	عقد مقابلات شخصية للوقوف على السمات الشخصية والذهنية.	٣٠	١٠ %
٧	إعطاء الوقت الملائم للفرد تحت الاختبار.	٢٠	٦,٦ %
٨	إعادة تقييم الفرد بعد فترة الاختبار المحددة وقبل التثبيت.	١٥	٥ %
٩	الاختيار طبقا للاحتياجات الفعلية والحقيقية	٢٠	٦,٦ %
١٠	تكوين لجان من خارج الشركة لاختيار أفضل العناصر مع اختيار تلـك اللجان بشكل موضوعي.	٢٠	٦,٦ %
١١	إعداد خطط طويلة الأجل للاختيار والتعيين مع تنفيـذ عقـود العمـل المؤقتة دون التعيين.	٥	١,٦ %
	المجموع	٢٨٠	

جدول رقم (١٣)

المقترحات الأساسية لزيادة فعالية

وظيفة مهارات العاملين

م	المقتـــرحـــــــات	التكرار	النسبة المئوية
١	وضع سياسة ثابتة لتنقل العاملين على الوظائف المختلفة.	٥٠	٢٠ %
٢	بث فكرة التنمية الذاتية بين العاملين.	٤٠	١٦ %
٣	تقييم المديرين والرؤساء في ضوء قيامهم بخلق الصف الثاني.	١٠	٤ %
٤	عقد دورات تدريب محلية وخارجية متخصصة.	٦٠	٢٤ %
٥	التطوير المستمر للتوصيف الوظيفي بما يترجم التغير التكنولوجي ووضع برامج تدريب في ضوء ذلك.	٣٠	١٢ %
٦	مناقشة العاملين في برامج التدريب المختلفة.	٢٠	٨ %
٧	متابعة عملية التدريب بصفة مستمرة.	١٥	٦ %
٨	وضع استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية.	١٥	٦ %
٩	وضع ميزانية خاصة للتدريب.	١٠	٤ %
	المجموع	**٢٥٠**	**١٠٠ %**

جدول رقم (١٤)

المقترحات الأساسية لتقييم أداء العاملين

م	المقتـــرحــــــات	التكرار	النسبة المئوية
١	**التركيز على عدد محدود من العناصر موضع التقييم.**	**١٠**	**٢,٣ %**
٢	**اشتراك أكثر من مستوى في عملية التقييم (رؤساء، مرءوسين، زملاء).**	**٤٠**	**٩,٤ %**
٣	**تحليل نتائج التقييم والاهتمام باستخدامها في مجال التدريب والترقية.**	**٦٠**	**١٤,١ %**
٤	**تحديد المعايير والمقاييس المختلفة لتقييم الأداء وتصميم النماذج المختلفة بطريقة سهلة ومبسطة لتقييم الأداء.**	**٨٠**	**١٨,٨ %**
٥	**استحداث نماذج قياس تمكن من القياس الموضوعي.**	**٨٠**	**٤,٦ %**
٦	**مشاركة العامل في قياس أداؤه.**	**٢٠**	**١١,٨ %**
٧	**تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية للمرءوسين.**	**٥٠**	**٤,٦ %**
٨	**التركيز في قياس الأداء ومناقصته على مستقبل أداء العامل.**	**٢٠**	**٥,٩ %**
٩	**استخدام قياس الأداء الربع سنوي مع التقييم السنوي.**	**٢٥**	**٧,١ %**
١٠	**إعطاء الرئيس المباشر الحق في ٥٠ % من التقييم، والإدارة الوسطى ٣٠ %، والإدارة العليا ٢٠ % بالنسبة لتقييم أداء العاملين بالإدارة المباشرة.**	**١٠**	**٢,٣ %**
١١	**جدية القيام بعملية تقييم الأداء مع نزاهة وموضـوعية القـائمين بعمليـة التقييم.**	**٨٠**	**١٨,٨ %**
	المجموع	**٤٧٥**	

جدول رقم (١٥)

المقترحات الأساسية لزيادة فعالية الدراسات المتعلقة بالعاملين

م	المقتـــرحـــــات	التكرار	النسبة المئوية
١	الاهتمام بالدراسات المتعلقة بفاعلية الحوافز.	٤٠	١٦ %
٢	الاهتمام بالدراسات الخاصة بمعدلات الإنتاجية ومستويات الجـودة ونسب التـالف، ومعـدلات الغيـاب، وتـرك العمـل والحـوادث والإصابات.	٩٠	٣٦ %
٣	دراسة جميع الجوانب والنقاط المحتمل أن تكون محل تفاوض مع النقابة وممثلي العاملين.	٢٠	٨ %
٤	محاولة الاستفادة من الممارسات الخاصة بالعنصر البشـري فـي دول النمور الاقتصادية لتقارب ظروفها مع ظروف مصر للوقـوف على النقاط الحاكمة لنقل عناصر النجاح الحاكمة.	٢٠	٨ %
٥	تقديم دليل عمل واضح بكل الأسس الجاري العمل بهـا بالشـركة بأسلوب واضح وسهل وتفسيره لجميع العاملين.	١٠	٤ %
٦	إنشاء إدارة خاصة أو قسم خاص لتنمية الموارد البشرية والتي لا يكون مهمتها فقط إعداد البحوث الإحصائية.	٢٠	٨ %
٧	دراسات لتحديد معوقات العمل داخل الشـركة واقتـراح الحلـول الملائمة	٥٠	٢٠ %
	المجموع	٢٥٠	١٠٠ %

جدول رقم (١٦)

أسباب الفاقد في الطاقة البشرية حسب درجة تأثيرها

م	المقتـــرحـــــــات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
١	**عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات العمال**	**٤٢٧**	**١٥ %**	**الرابع**
٢	**انخفاض الأجور**	**٥٢٦**	**١٨,٥ %**	**الثاني**
٣	**الصراعات في العمل**	**٣٥٨**	**١٢,٦ %**	**السادس**
٤	**وجود عمالة أكثر من العدد المطلوب**	**٥٤٩**	**١٩,٤ %**	**الأول**
٥	**غياب سياسة الثواب والعقاب**	**٤٤٣**	**١٥,٦ %**	**الخامس**
٦	**تقادم الآلات والمعدات**	**٤٤٣**	**١٥,٦ %**	**الخامس**
٧	**أخرى:** **- الظروف الصحية** **- التلوث الصناعي**	**١٩** **٧**	**١٠ %** **٠,٢ %**	**السابع**
	المجموع	**٢٨٣٣**	**١٠٠ %**	

الملحق الثاني

نتائج التحليل الإحصائي

موارد بشرية

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢ر٥
١	٢٥	١٢	٣٣	١٠٤	١٥	٨٦	١٨٩	٠	٠
٢	٣٥	٢٨	٣٩	٦٢	٢٨	٨٦	١٩٢	٠	٠
٣	٦٠	٢٠	٣٣	٦٢	٢٧	٨٦	٢٠٢	٠	٠
٤	٢٠	٣٢	٥٤	٧٨	١٧	٨٦	٢٠١	٠	٠
٥	٧٥	٨٠	١٥	٥٨	١٧	٨٦	٢٤٥	٠	١
٦	٢٥	٣٦	٥١	٧٠	٢٠	٨٦	٢٠٢	٠	٠
٧	٤٠	٤٨	٣٠	١٠٠	٦	٨٦	٢٢٤	٠	١
٨	٣٠	٦٨	٢٤	٧٦	١٧	٨٦	٢١٥	٠	٠
٩	٢٠	٤٠	٢١	٥٨	٣٦	٨٦	١٧٥	٠	٠
١٠	٥٠	٣٦	٠	٤٢	٤٦	٨٦	١٧٤	٠	٠
١١	٤٠	٤٠	٣٠	٦٤	٢٦	٨٦	٢٠٠	٠	٠
١٢	٢٥	٥٢	٤٥	٥٠	٢٨	٨٦	٢٠٠	٠	٠
١٣	٣٥	٤٠	٤٨	٦٤	٢١	٨٦	٢٠٨	٠	٠
١٤	٢٠	٦٠	٤٥	٦٤	٢٠	٨٦	٢٠٩	٠	٠
sum	٥٠٠	٥٩٢	٤٦٨	٩٥٢	٣٢٤				
avg	٣٦	٤٢	٣٣	٦٨	٢٣		٢٠٣	٠	٠

أنتاج

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٢	٢/٥
١	٢٠	١٦	٦٦	٩٠	١١	٨٦	٢٠٣	٠	٠
٢	٢٥	٢٤	٣٦	٨٦	٢٠	٨٦	١٩١	٠	٠
٣	٢٠	٤٠	٦٠	٧٢	١٦	٨٦	٢٠٨	٠	٠
٤	٣٠	٢٤	٤٥	٩٢	١٣	٨٦	٢٠٤	٠	٠
٥	٢٥	٢٠	٦٠	٨٠	١٢	٨٦	٢٠١	٠	٠
٦	٣٥	١٢	٧٥	٨٢	١٠	٨٦	٢١٤	٠	٠
٧	٢٥	٢٤	٦٠	٨٢	١٤	٨٦	٢٠٥	٠	٠
٨	٢٠	١٦	٦٦	٨٨	١٢	٨٦	٢٠٢	٠	٠
٩	٣٠	١٢	٨٤	٧٨	١٠	٨٦	٢١٤	٠	٠
١٠	٢٥	٨	٩٠	٥٨	٢٠	٨٦	٢٠١	٠	٠
١١	٤٠	٢٤	٤٢	٦٤	٢٦	٨٦	١٩٦	٠	٠
١٢	١٠	٢٠	٥٧	٦٠	٣٠	٨٦	١٧٧	٠	٠
١٣	٥	٢٠	٦٠	٩٠	١٥	٨٦	١٩٠	٠	٠
١٤	٠	٢٠	٦٠	٧٨	٢٢	٨٦	١٨٠	٠	٠
sum	٣١٠	٢٨٠	٨٦١	١١٠٠	٢٣٥				
avg	٢٢	٢٠	٦٢	٧٩	١٧		١٩٩	٠	٠

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢,٥
١٥	٥٠	٤٠	٣٠	٩٤	٩	٨٦	٢٢٣	٠	١
١٦	٤٠	٦٠	١٥	١١٠	٣	٨٦	٢٢٨	٠	١
١٧	٢٥	٦٠	١٨	١١٨	١	٨٦	٢٢٢	٠	١
١٨	٦٠	٤٤	٩	٩٨	١١	٨٦	٢٢٢	٠	١
١٩	٢٥	٤٤	٣٠	٨٠	٢٠	٨٦	١٩٩	٠	٠
sum	٢٠٠	٢٤٨	١٠٢	٥٠٠	٤٤				
avg	٤٠	٥٠	٢٠	١٠٠	٩		٢١٨,٨	٠	١

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢,٥
٢٠	٣٠	٤٠	٣٠	٩٠	١٥	٨٦	٢٠٥	٠	٠
٢١	٥٠	٤٠	٣٠	٨٤	١٤	٨٦	٢١٨	٠	١
٢٢	٥٠	٤٨	٢٤	١٠٤	٤	٨٦	٢٣٠	٠	١
٢٣	٢٥	٦٠	٣٠	١٠٨	٢	٨٦	٢٢٥	٠	١
٢٤	٢٥	٤٠	٣٠	١٠٢	١٠	٨٦	٢٠٧	٠	٠
sum	١٨٠	٢٢٨	١٤٤	٤٨٨	٤٥				
avg	٣٦	٤٦	٢٩	٩٨	٩		٢١٧	٠	١

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢,٥
٢٥	٢٥	٢٠	٣٦	١١٠	٩	٨٦	٢٠٠	٠	٠
٢٦	٥٠	٣٦	٢١	١٠٠	١٠	٨٦	٢١٧	٠	١
٢٧	٢٥	١٦	٢٤	٩٦	٢١	٨٦	١٨٢	٠	٠
٢٨	٣٥	٤٠	٣٠	٩٤	١٢	٨٦	٢١١	٠	٠
٢٩	٤٠	٦٠	٠	٩٤	١٦	٨٦	٢١٠	٠	٠
٣٠	٥٠	٤٠	١٥	٩٦	١٣	٨٦	٢١٤	٠	٠
sum	٢٢٥	٢١٢	١٢٦	٥٩٠	٨١				
avg	٢٨	٣٥	٢١	٩٨	١٤		٢٠٥,٦٧	٠	٠

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢,٥
٢٥	٢٥	٢٠	٣٦	١١٠	٩	٨٦	٢٠٠	٠	٠
٢٦	٥٠	٣٦	٢١	١٠٠	١٠	٨٦	٢١٧	٠	١
٢٧	٢٥	١٦	٢٤	٩٦	٢١	٨٦	١٨٢	٠	٠
٢٨	٣٥	٤٠	٣٠	٩٤	١٢	٨٦	٢١١	٠	٠
٢٩	٤٠	٦٠	٠	٩٤	١٦	٨٦	٢١٠	٠	٠
٣٠	٥٠	٤٠	١٥	٩٦	١٣	٨٦	٢١٤	٠	٠
sum	٢٢٥	٢١٢	١٢٦	٥٩٠	٨١				
avg	٣٨	٣٥	٢١	٩٨	١٤		٢٠٦	٠	٠

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٣	٢,٥
٣١	٢٠	٥٦	٢٤	١٠٠	١٠	٨٦	٢١٠	٠	٠
٣٢	٤٠	٦٠	١٥	٧٤	٢١	٨٦	٢١٠	٠	٠
٣٣	٢٠	٤٠	٧٢	٧٦	١٠	٨٦	٢١٨	٠	١
٣٤	٥٥	٨٠	٢٤	٧٤	١٠	٨٦	٢٤٣	٠	١
٣٥	٥٠	٥٢	١٥	٩٦	١٠	٨٦	٢٢٣	٠	١
sum	١٨٥	٢٨٨	١٥٠	٤٢٠	٦١				
avg	٣٧	٥٨	٣٠	٨٤	١٢		٢٢١	٠	١

مسلسل	موافق جدا	موافق	لا احدد	غير موافق	غير موافق مطلقا			٠	٠,٥
٣٦	٦٠	٦٠	١٥	٧٠	١٩	٨٦	٢٢٤	٠	١
	٥٠	٢٠	٤٥	٩٠	١١	٨٦	٢١٦	٠	١
	٥٠	٢٠	١٥	١١٠	١١	٨٦	٢٠٦	٠	٠
	٥٠	٢٠	٣٦	١١٠	٤	٨٦	٢٢٠	٠	١
	٢٥	٤٠	٣٠	٦٤	٢٩	٨٦	١٨٨	٠	٠
	٣٠	٤٠	٤٨	٥٨	٢٥	٨٦	٢٠١	٠	٠
	٣٥	٤٠	٢٤	٧٨	٢٢	٨٦	١٩٩	٠	٠
	٣٠	٤٤	٣٠	٨٨	١٥	٨٦	٢٠٧	٠	٠
	٩٠	٦٠	٢١	٨٤	٤	٨٦	٢٥٩	١	١
	٥٠	٧٢	٤٥	٦٤	١١	٨٦	٢٤٢	٠	١
	١٥	٢٠	٤٥	١٠٠	١٣	٨٦	١٩٣	٠	٠
sum	٤٨٥	٤٣٦	٣٥٤	٩١٦	١٦٤				
avg	٤٤	٤٠	٣٢	٨٣	١٥		٢١٤,٠٩	٠	٠

الملحق الثالث

"استمارة الاستقصاء"

الزميل الفاضل/...........................

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته وبعد،

تجري هذه الدراسة العلمية بغرض التعرف على الدور الذي تقوم به الإدارات المعنية بالموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال الصناعي في سبيل تكوين وتطوير وتنمية تلك الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة وسرعة مواكبة التقدم التكنولوجي الذي يحدث في البيئة المحيطة، فضلاً عن تعظيم العائد من وراء الاستثمار الرأسمالي في العنصر البشري بتلك الشركات.

ونأمل تعاونكم في الإجابة بدقة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان علما بأن ما ستبدونه من آراء سيتم استخدامه فقط لأغراض البحث العلمي.

ونحن إذ نشكر لكم سلفًا تعاونكم معنا، نتمنى لكم خالص التوفيق والسداد في سبيل رفعة وتقدم مصرنا العزيزة.

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته...

الباحثان

د. عادل مبروك

د. صبري شحاتة

س١: فيما يلي مجموعة مـن العبـارات التـي تعكـس ممارسات إدارة الموارد البشرية في تكـوين وتنميـة رأس المال البشري بالشركة، واتجاهات الإدارة العليـا فـي هـذا الشأن.

برجاء وضع علامة ( ) أمام درجة موافقتك علـى كـل منها؟

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
١	توجد إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي في نفس المستوى الـذي توجـد فيـه الإدارات الرئيسية الأخرى بالشركة (إدارة الإنتـاج، إدارة التمويل، إدارة المشتريات... إلخ)					
٢	تعمل الإدارة العليا دائما علـى جـذب الكفـاءات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية للعمل بالشركة.					
٣	يعتبر هدف تطوير مهارات العنصر البشري أحـد الأهداف الرئيسية للشركة.					
٤	تسعى الإدارة العليا دائما إلى دعم الجهود التـي تبذل لزيادة معارف وخبرات العنصر البشري.					
٥	إن العنصر البشري من وجهة نظر الإدارة العليـا أخر أهم الأصول التي تمتلكها الشركة.					

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٦	تشترك الإدارة العليا في وضع الخطـط الخاصـة بتطوير معارف ومهارات وخبرات العنصر البشري بالشركة.					
٧	تولي الإدارة العليا بالشركة اهتماما كبيرا بمتابعة تنفيذ الخطط الخاصة بتطوير معـارف ومهـارات وخبرات العنصر البشري.					
٨	إن التركيز على تطوير مهارات العنصر البشـري أفضل من عملية جذب تكنولوجيا جديدة للشركة.					
٩	تعتبر المعارف والمهارات والخبرات لدى العاملين أحد عناصر رأس مال الشركة.					
١٠	إن رأس المال البشري بالشـركة يعتبـر بمثابـة إعداد استثماري منظم يجب الاهتمام به.					
١١	يعتبر العنصر البشري بالشـركة بمثابـة قيمـة مضافة من خلال ما يقدمه مـن خـدمات حاليـة ومستقبلية.					
١٢	إن أثمن الاستثمارات لـرأس المـال هـو ذلـك المستثمر في العنصر البشري بالشركة.					
١٣	إن قيمة العنصر البشري ترتبط بإنتاجيته وبالتالي منفعته للشركة.					
١٤	تتواكب التغيرات التي تحدث في ممارسـات إدارة الموارد البشرية مع ما يحدث من تطـورات فـي ممارسات إدارة الإنتاج بالشركة.					

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
١٥	تعمل إدارة الموارد البشرية جاهدة علـى تنميـة مصادرها من الأفراد عن طريق الاتصال بسـوق العمل وجذب الأفراد اللازمين.					
١٦	إن وظيفة الاختيار تعني لدى المختصين بالشركة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثـرهم ملائمة للعمل، وليس المفاضلة بين الأفـراد المتقـدمين لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم.					
١٧	تقوم فلسفة الاختيار بالشركة على تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها الشركة في سبيل البحث عن طالبي العمل وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل إنتاج.					
١٨	تؤدي سياسات الاختيار والتعيين المطبقة حاليـا بالشركة إلى تقليل حالات الغياب وترك العمل.					
١٩	تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق مـا يسـمى بسياسة مقابلات الخروج من العمل للوقوف على الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة بالشركة.					
٢٠	تمر عملية تحديد الاحتياجات من برامج التـدريب والتطوير بثلاثة مراحـل مختلفـة تحلـل فيهـا: الشركة، والعمل، والعامل.					
٢١	تتسم البرامج التدريبية التي تعد للعاملين بالشركة بأنها هادفة ومستمرة وشاملة لكافة الفئات.					

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٢٢	تركز البرامج التدريبية التي يلتحق بها العـاملين على الأساليب الحديثة في مجال تخصصاتهم ليس فقط في المادة العلمية ولكن أيضـا فـي فنـون وأساليب التدريب.					
٢٣	ينظر إلى ما ينفق على التدريب على أنه استثمار في العنصر البشري وليس مجرد تكلفة تتحملهـا الشركة.					
٢٤	يتم تقييم مخرجـات العمليـة التدريبيـة بصـفة مستمرة للوقوف على مدى التحسن الـذي يطـرأ على معارف ومهارات وخبرات المتدربين.					
٢٥	تتعدد المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بحيث تغطي الجوانب المختلفة للأداء.					
٢٦	تركز غالبية المعايير المستخدمة في تقيـيم أداء العاملين بالشركة على تلك التـي تمـس نـواتج الأداء، وأسلوب الأداء بدرجة أكبر من تلك التـي تمس الصفات الشخصية.					
٢٧	إن عملية تقييم أداء العاملين داخل الشـركة تـتم باستخدام طرق تقييم تتسم بالحداثة والموضوعية.					
٢٨	تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجـات التدريبية، والترقية، والنقل.					
٢٩	تستخدم نتائج الأداء في منح العلاوات الاستثنائية والحوافز والجزاءات.					

م	العبـــــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
٣٠	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تدريب الرؤساء على كيفية استيفاء نماذج تقيـيم الأداء، ومراجعة النماذج بعد استيفائها، وتحليـل نتـائج التقييم تمهيدا للاستفادة منها.					
٣١	تسعى إدارة الموارد البشرية دائمـا إلـى تـوفير المعلومات المتعلقـة بمسـتويات أداء العنصـر البشري.					
٣٢	تقوم إدارة الموارد البشـرية بـإجراء البحـوث الخاصة بتحليل إنتاجية العاملين ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء تغيرها من وقت لآخر.					
٣٣	يتم تحليل معدلات دوران العمالة والغياب من قبل المسئولين بإدارة الموارد البشرية ومعرفة أسباب ارتفاع وانخفاض تلك المعدلات لاتخاذ مـا يلـزم بشأنها.					
٣٤	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشـركة بتحليـل بـرامج الترقية وتكلفة الأجور والمرتبات وحالات الفصـل مـن الخدمة والرفع إلى جهات الاختصاص بالنتائج.					
٣٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشـركة بتحليـل بـرامج الترقية وتكلفة الأجور والمرتبات وحالات الفصـل مـن الخدمة والرفع إلى جهات الاختصاص بالنتائج					
٣٦	تتمثل أهم بنود تكلفة رأس المال البشري بالشركة فيمـا يلي:					
	أ- تكلفة الإعلان عن الحاجة إلى وظائف معينة.					

م	العبـــــــارات	موافق جدا	موافق	لا أحدد	غير موافق	غير موافق مطلقًا
	ب- تكلفة الاختيار والتعيين.					
	ج- تكلفة تنمية معارف ومهارات العاملين.					
	د- تكلفة تطوير خبرات العاملين.					
	هـ- تكلفة قياس العائد من برامج التدريب والتطوير.					
	و- تكلفة برامج تحليل وتوصيف الوظائف.					
	ز- تكلفة برامج الترقية.					
	ح- تكلفة تقييم أداء العاملين.					
	ط- تكلفة الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين.					
	ي- تكلفة الخدمات بأنواعها.					
	ك- تكلفة ترك العمل.					
	* تكلفة برامج تحليل وتوصيف الوظائف.					
	* تكلفة برامج الترقية.					
	* تكلفة تقييم أداء العاملين.					
	* تكلفة الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين.					
	* تكلفة الخدمات بأنواعها.					
	* تكلفة ترك العمل.					
	* أخرى تذكر.					

س٣: رتب الأسباب الآتية حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على الفاقد في الطاقة البشرية من وجهة نظر سيادتك:

أ- انخفاض الأجور.

ب- عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات العمال.

ج- الصراعات في العمل.

د- وجود عمالة أكثر من العدد المطلوب.

ه- غياب سياسة الثواب والعقاب.

و- تقادم الآلات والمعدات.

ز- أخرى...

تذكر:

س٤: إن الإدارة المسئولة عن العنصـر البشـري "إدارة الموارد البشرية" هي:

إدارة عامة **إدارة** **قطاع**

البيانات الشخصية:

- اسم الشركة:.....................................
- المستوى الوظيفي الذي تشغله:....................
- سنوات العمل بالشركة:.........................
- النوع (ذكر/ أنثى):............................